

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Process of Employee Orientation in a Chosen Organization

Student: Lenka Blaschková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Blaschková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Úprava procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the Process of Employee Orientation in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

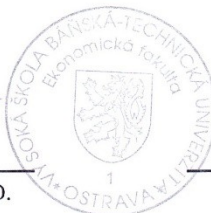
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 3, 4, 5, 6, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 6. 5. 2016


.....
Lenka Blaschková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Adree Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, pomoc a odborné připomínky, které mi při zpracování poskytla. Také za čas, který mi po celou dobu zpracování věnovala. Dále bych chtěla poděkovat jednatele společnosti za svolení psát tuto bakalářskou práci v této společnosti, za její věnovaný čas a poskytnutí informací a podkladů ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Metodika a metody zpracování bakalářské práce	2
2.1	Metodika a metody zpracování bakalářské práce	2
3	Teoretická východiska adaptace zaměstnanců	4
3.1	Řízení lidských zdrojů	4
3.1.1	Úkoly řízení lidských zdrojů	4
3.2	Adaptace zaměstnanců.....	5
3.3	Účel adaptace	6
3.4	Pojmy související s adaptací	6
3.5	Oblasti adaptace	7
3.6	Časový plán a obsah adaptace	7
3.7	Pracovní a sociální adaptace a na kulturu organizace.....	8
3.7.1	Pracovní adaptace	9
3.7.2	Sociální adaptace	9
3.8	Řízení adaptačního procesu	10
3.8.1	Subjekty adaptačního procesu	11
3.8.2	Objekty adaptačního procesu	12
3.8.3	Individuální adaptační plán	13
3.8.4	Adaptační rozhovor	14
3.8.5	Adaptační balíček	14
3.8.6	Adaptační program	15
3.8.7	Kontrola a hodnocení adaptačního procesu.....	16
3.9	Metody v průběhu adaptace	17
3.10	Úskalí adaptace zaměstnanců	18
4	Charakteristika společnosti	19
4.1	Společnost Osypka v České republice	19

4.2	Rozdělení pracovišť	20
4.3	Zaměstnanecká struktura	20
4.4	Organizační struktura.....	21
5	Popis a analýza procesu adaptace zaměstnanců	23
5.1	Popis procesu adaptace zaměstnanců dělnických pozic	23
5.1.1	První den nástupu	23
5.1.2	Základní školení a podklady.....	24
5.1.3	Další průběh adaptace.....	25
5.1.4	Hodnocení adaptace.....	25
5.2	Popis procesu adaptace THP.....	25
5.2.1	První den nástupu	26
5.2.2	Základní školení a podklady.....	26
5.2.3	Další průběh adaptace.....	26
5.2.4	Hodnocení adaptace.....	27
5.3	Analýza systému adaptace ve vybrané organizaci.....	27
5.3.1	Vyhodnocení dotazníku	28
5.3.2	Shrnutí	43
6	Návrhy a doporučení	44
6.1	Návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu	44
6.1.1	Řízený proces adaptace	45
6.1.2	Návrh adaptačního balíčku	47
7	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam zkratk.....	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je v mnoha organizacích adaptace zaměstnanců velmi podceňovanou oblastí. Ve většině organizací si neuvědomují, že správná adaptace nově přijatého zaměstnance, jim může ušetřit jak finanční zdroje, které souvisí například s jejich odchodem a jinými aspekty, tak čas, který musí vynaložit na hledání nových zaměstnanců, či o který se prodlouží jeho orientace v organizaci, pokud nebude správně zadaptován.

Cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a předložit případné návrhy na jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. První částí je část teoreticko-metodická, pro kterou budou informace čerpány z české i zahraniční odborné literatury.

V druhé kapitole teoreticko-metodické části bude popsána metodika a metody použité ke zpracování bakalářské práce.

Třetí kapitola je věnována vysvětlení pojmu adaptace. Jsou zde uvedeny definice a termíny související s adaptací.

Druhou částí je aplikačně-ověřovací část. Úvodem této části je čtvrtá kapitola, kde je uvedena stručná charakteristika vybrané organizace, její historie a oblasti, na které se specializuje ve výrobě.

Pátá kapitola je věnována popisu a analýze adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Analýza bude provedena pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření.

V šesté kapitole bude provedeno následné zhodnocení, tedy to, co je prováděno v rámci adaptace správně a co by naopak potřebovalo vylepšit. Budou zde navrženy změny na zlepšení procesu adaptace a snaha o jeho nápravu.

Shrnutí je provedeno v závěru bakalářské práce. Seznam zdrojů, ze kterých bylo čerpáno a přílohy, jsou uvedeny na konci práce. Autorka vychází i z vlastní zkušenosti v této společnosti, kde byla zaměstnávána.

2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

V této kapitole bude popsána metodika a metody, které budou využity ke zpracování bakalářské práce.

2.1 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

1. Zpracování teoreticko-metodické části, která bude sepsána na základě informací čerpaných z české i zahraniční odborné literatury zaměřené na téma adaptace zaměstnanců. V této části bude využita metoda **komparace**, což je srovnání stejných či odlišných získaných informací. Metoda komparace je použita pro porovnání získaných informací od jednotlivých autorů. Dále zde bude využita metoda **dedukce**. Dedukce je vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky. Pomocí této metody budou vybrány a rozčleněny důležité informace pro teoretickou část. Získané informace budou analyzovány pomocí **analýzy**. Analýza je proces rozkladu zkoumaného objektu na dílčí části, které jsou následně zkoumány. Poté bude analýza doplněna o **syntézu**, která naopak spojuje získané poznatky v jeden celek a pomáhá pochopit vzájemné souvislosti jevů.
2. V druhé části práce bude charakterizována vybraná organizace a struktura jejich zaměstnanců. Tyto informace budou získány na základě **polo-strukturovaného rozhovoru** s jednatelkou společnosti. Získané informace budou opět analyzovány pomocí analýzy. Dále bude využito syntézy a dedukce.
3. Následně bude popsán proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. To bude provedeno na základě polo-strukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti a s využitím metod **indukce**, což je vyvozování obecného závěru na základě jednotlivých poznatků, a dedukce.
4. Poté bude provedeno **dotazníkové šetření**. Toto šetření bude prováděno pomocí dotazníku, který bude vyplněn všemi zaměstnanci organizace a to jak zaměstnanci na dělnických pozicích tak vedoucími zaměstnanci. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno pomocí metod indukce, analýzy a syntézy.

5. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření budou vypracovány návrhy a doporučení na zlepšení procesu adaptace zaměstnanců.

3 Teoretická východiska adaptace zaměstnanců

V úvodu této kapitoly jsou vysvětleny pojmy, jako je řízení lidských zdrojů úkoly řízení lidských zdrojů. Hlavní záměrem této kapitoly je vysvětlení pojmu adaptace, dále procesů, které s tímto pojmem souvisí a metod, které se v rámci adaptace využívají.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007, s. 27) jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Cílem řízení lidských zdrojů je tedy schopnost organizace plnit prostřednictvím lidí své cíle.

Šikýř (2014) pojmem lidské zdroje označuje:

- lidi, kteří v organizaci pracují,
- personální práce, které se týkají řízení a vedení lidí v organizaci,
- personální útvar,
- personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci.

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace výkonná a nadále svůj výkon zlepšovala. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se, aby byl tento člověk schopen přizpůsobit se měnícím se požadavkům tohoto místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tedy jejich pracovních schopností a fondu pracovní doby.
3. Formování týmu, efektivního stylu vedení a mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, kariéry a uspokojování sociálních potřeb pracovníků.
5. Dodržování zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a snažit se vytvořit organizaci dobrou pověst (Koubek, 2009).

3.2 Adaptace zaměstnanců

Armstrong (2002) tvrdí, že uvádění nových zaměstnanců do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do organizace, a dále pak v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a spokojeně adaptoval na organizaci a začal pracovat.

Uvádění nových zaměstnanců do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy všechno se novému zaměstnanci zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.

Bedrnová a Nový (2002) rozumí adaptací proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Ve společenském procesu práce je pak adaptace chápána jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.

Adaptace zaměstnanců je často podceňovaná oblast řízení. Urban (2013) upozorňuje na to, že průběh adaptace a její výsledky jsou velmi důležité. Pokud nový zaměstnanec opustí organizaci v krátké době po nástupu, znamená to značné náklady.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) tvrdí, že problém stabilizace zaměstnanců, je zejména u zaměstnanců nových, což je zapříčiněno tím, že nový zaměstnanec se musí přizpůsobit nejen požadavkům práce, ale také se začlenit do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociálního systému zaměstnavatele. Pokud je proces adaptace správně řízen, snižují se odchody zaměstnanců, roste produktivita a zvyšuje se pracovní spokojenost.

Kociánová (2010) uvádí, že adaptabilita lidí (schopnost přizpůsobovat se prostředí) je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti a začlenění do sociálního prostředí. Adaptace na určité pracovní místo je vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. Ta závisí jak na osobnostních charakteristikách člověka, tak na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a na podmínkách adaptace organizace.

Koubek (2015) hovoří v souvislosti s adaptací zaměstnanců o tzv. orientaci, kde orientace zaměstnanců je důkladně promyšlený a specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Smyslem těchto aktivit je, aby se zaměstnanec co nejrychleji seznámil s organizací a zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si podnikové znalosti a dovednosti, orientoval se v organizační struktuře organizace a ztotožnil se s jeho cíli.

Adaptace zaměstnanců může probíhat buď formálně, nebo neformálně. **Formální adaptace** je plánovaná a na starost ji má personální útvar a bezprostřední nadřízený. **Neformální adaptace** je spontánní a záleží, jak nového zaměstnance přijmou v týmu ostatní (Měrtlová, 2014).

3.3 Účel adaptace

Hlavním smyslem řízení adaptace je zajistit adaptaci zaměstnanců na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, ale také zmírnit stres zaměstnanců z nového pracovního místa a minimalizovat zátěž spolupracovníků z přítomnosti nového zaměstnance a z požadavků, které souvisí s jeho uvedením do organizace (Kociánová, 2010).

Urban (2013) tvrdí, že cílem adaptace je urychlit zapojení nových zaměstnanců, co nejrychleji zajistit jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti.

3.4 Pojmy související s adaptací

Dvořáková (2012) spojuje s adaptací následující pojmy:

- **adaptovanost** - výsledek procesu adaptace, vyznačuje se odvedenými výsledky práce a začleněním do sociálních vztahů,
- **adaptabilita** - způsobilost osobnostní adaptace,
- **objektivní adaptace** - jak je jedinec zakotven v lidském společenství a jak zvládá úkoly ke konkrétním sociálním rolím,
- **subjektivní adaptace** – jak je člověk spokojen se sebou samým
- **maladaptace, desadaptace** – nedostatečná adaptace, kdy člověk nezvládá základní životní a sociální situace.

3.5 Oblasti adaptace

Koubek (2015) rozlišuje tři oblasti, na které se adaptace nových pracovníků zaměřuje:

1. **Celoorganizační (celopodniková) adaptace**, kde jde o zprostředkování obecných a společných informací pro všechny zaměstnance organizace, bez ohledu na obsah a charakter práce.
2. **Útvarová (skupinová, týmová) adaptace** se týká pracovní skupiny či týmu, v nichž nový zaměstnanec nastupuje na pracovní místo.
3. **Adaptace na konkrétní pracovní místo**, kdy konkrétní pracovní místo se pak obsahově liší podle charakteru a obsahu práce.

Armstrong (2002) tvrdí, že při příchodu nového zaměstnance, by měl být v rámci celopodnikové adaptace uvítán odpovědnou osobou, která mu sdělí základní informace o organizaci a o pracovních podmínkách. Po předání prvotních informací by měl být zaměstnanec odveden na pracoviště a představen vedoucímu útvaru či týmu. Vedoucí útvaru by pak měl uvést nového zaměstnance do útvaru a poskytnout mu základní informace o práci útvaru. Poté je zaměstnanec předán vedoucímu týmu, tedy nadřízenému zaměstnanci, který zajistí podrobnější útvarovou adaptaci, která má pět hlavních cílů:

- navodit domáckou atmosféru,
- zvýšit zájem zaměstnance na práci a organizaci,
- zprostředkovat základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
- informovat zaměstnance o očekávaných normách výkonu a chování
- informovat zaměstnance o možnostech vzdělání.

3.6 Časový plán a obsah adaptace

Doba a obsah adaptace se liší dle pracovní pozice. Adaptace by však měla být prováděna v delším časovém období a informace spojené s adaptací by měly být jak v písemné, tak ústní formě a měly by být účelně sladěny (Koubek, 2015).

Adaptace nového zaměstnance může trvat několik dnů nebo týdnů. V každém případě by měl být proces adaptace naplánován. Vedoucí a pracovník personálního útvaru by měly nového zaměstnance v 1. týdnu alespoň 2x kontaktovat, v dalších týdnech alespoň 1x za týden (Měrtlová, 2014).

Při řízeném procesu adaptace by se mělo vedení organizace řídit dle časového harmonogramu. Časový harmonogram adaptačního procesu je popsán v Tab. 3.1.

Tab. 3.1. Časový harmonogram adaptačního procesu

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	„Domácí příprava“ – došlo k předání materiálů k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště.
1. Týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty a kolegy; předání důležitých informací týkajících se organizace.
2. – 4. Týden	Školení a pracovní semináře (např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách aj.) Provedení, tzv. kolečko po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces adaptace.
2. – 5. Měsíc	Definování cílů, realizace činnosti zaměstnance – vše konzultováno s tutorem a následně hodnoceno
6. měsíc	Ukončení procesu adaptace - vyhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a stanovení nových cílů.

Zdroj: Vajner (2007, s. 94)

3.7 Pracovní a sociální adaptace a na kulturu organizace

V průběhu adaptace se nový zaměstnanec adaptuje:

- na kulturu organizace,
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
- na sociální podmínky (sociální adaptace), (Kociánová, 2010).

Adaptace na **kulturu organizace** zahrnuje vyrovnávání se zaměstnanec s podmínkami, ve kterých bude pracovat a ztotožnění se s cíli a hodnotami organizace (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

„Ve společenském procesu práce je adaptace procesem vyrovnávání se člověka skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách - v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace (Bedrnová a Nový, 2002, s. 341).“

Pracovní a sociální adaptaci nelze úplně oddělit, protože se navzájem prolínají a to tak, že aby byl proces adaptace úspěšný, musí nový zaměstnanec zvládnout jak pracovní, tak sociální adaptaci (Bedrnová a Nový, 2002).

3.7.1 Pracovní adaptace

Bedrnová a Nový (2002) hovoří o pracovní adaptaci jako o procesu, kde dochází k vyrovnávání osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Pracovní adaptace také zahrnuje zvládnutí změn souvisejících s pracovní činností, které jsou důsledkem vědeckotechnického pokroku.

Veselá a Kanioková Veselá (2011) chápou pracovní adaptaci jako přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé pracovní kariéry.

V rámci pracovní adaptace by měl být nový zaměstnanec seznámen s organizací a jejím prostorovým rozložením, měly by mu být sděleny povinnosti a požadavky pracovního míst a proveden pracovní zcvik podle popisu práce (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Účelem pracovní adaptace je vytvořit souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi zaměstnance na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé (Nový a Surynek, 2006).

3.7.2 Sociální adaptace

Bedrnová a Nový (2002) tvrdí, že sociální adaptace je procesem začleňování zaměstnance do struktury sociálních vztahů uvnitř pracovní skupiny a celé organizace.

Pauknerová (2006) spojuje sociální adaptaci s pracovní činností, která se provádí v určitém sociálním prostředí a v určité pracovní skupině. V průběhu sociální adaptace se zaměstnanec seznamuje s určitými zvyklostmi, tradicemi, hodnotami, sociálními normami a cíli pracovní skupiny v novém sociálním prostředí.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) upozorňují, že milé přijetí nového zaměstnance a seznámení s ostatními zaměstnanci, působí na jeho psychickou pohodu. Nový zaměstnanec by měl být svěřen patronovi (stávajícímu zaměstnanci), na kterého by se mohl v prvním týdnu vždy obrátit.

Nový a Surynek (2006) používají k posouzení sociální adaptovanosti objektivní a subjektivní kritéria. **Subjektivní kritéria** souvisí se spokojeností zaměstnance, se společenskými vztahy na pracovišti, se začleněním do sociálního systému, se spokojeností s nadřízeným a s ochotou spolupráce s ostatními zaměstnanci. **Objektivní kritéria** souvisí se skutečným místem zaměstnance v pracovní skupině, s autoritou u spolupracovníků a aktivitou ve skupině.

Armstrong (2006) upozorňuje na důležitost sociálních vztahů na pracovišti. Pokud je nový zaměstnanec správně zadapťován na sociální prostředí, rychleji se zařadí a vytvoří si pozitivní vztah k práci i organizaci.

3.8 Řízení adaptačního procesu

Jak již bylo řečeno, doba a obsah adaptace se různí dle pracovní pozice. Proces adaptace začíná v okamžiku uzavření smlouvy s novým zaměstnancem. Adaptace může trvat krátce na nekvalifikované pozice, u kterých stačí základní pracovní a povinná školení a orientace v organizaci. Delší dobu může trvat adaptace na manažerské pozice a pozice specialistů (Kociánová, 2010).

Proces adaptace většinou začíná v den, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce. V průběhu adaptace je využíváno různých metod vzdělávání nového zaměstnance, jako na pracovišti nebo mimo pracoviště. Proces končí po uplynutí sjednané doby, kdy zaměstnanec musí být schopen pracovat samostatně a podávat požadovaný výkon (Šikýř, 2014).

Bedrnová (2002) uvádí dva aspekty řízení adaptačního procesu:

- **aspekt zaměstnance** (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- **aspekt organizace** (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem).

Cíle řízení adaptačního procesu zaměstnance jsou, aby si co nejrychleji a co nejlépe osvojil pracovní požadavky, měl vyhlídky do budoucna, co se týče kariérního růstu a začlenil se jak sociální, tak pracovní struktury organizace. Z hlediska organizace je cílem snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.

Mezi tři hlavní části adaptačního procesu patří:

1. **Vstupní informace**, kde je popsána historie organizace a produkty, které vyrábí, dále organizační struktura, zásady, pravidla atd. Tyto informace pomáhají zaměstnanci ztotožnit se s cíli organizace a pochopit její organizační strukturu a standardy.
2. **Informace na pracovišti**, jako informace o zařízení a požadavcích pracovního místa, o rozsahu odpovědnosti a kompetencích nového zaměstnance by měly být zaměstnanci předány vedoucím oddělení.
3. **Zpětnovazební rozhovory**, které by měly proběhnout po pár týdnech zaměstnání. Vedoucí nebo personalista zjistí na základě těchto rozhovorů, co působilo novému zaměstnanci problémy v práci (Kumar, 2011).

3.8.1 Subjekty adaptačního procesu

Vajner (2007) uvádí, že na procesu adaptace se podílí:

- personální útvar,
- přímý nadřízený,
- tutor (kouč),
- vedoucí útvaru a někteří ze zaměstnanců.

Dvořáková (2012) řadí mezi hlavní subjekty adaptačního procesu personalisty a vedoucí zaměstnance. Personální útvar předává největší množství informací, které se týkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci mají být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálního

adaptačního plánu. Patronem neboli koučem nového zaměstnance se může stát člen pracovní skupiny. Ten jej zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích.

Dále Dvořáková (2012) přiřazuje jednotlivým subjektům určité role:

- Patron a přímý nadřízený sledují průběžné výsledky nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
- Patron a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace.
- Patron a personalista nebo personalista a přímý nadřízený zhodnocují průběh adaptace a adaptovanost zaměstnance.
- Vedoucí zaměstnanec nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a společně s personalistou plánují rozvoj jeho kariéry.

Urban (2013) říká, že předání důležitých informací o organizaci má na starost personální oddělení. Dále by měl být zaměstnanec seznámen s pracovními podmínkami, pracovním řádem, pravidly odměňování, možnostmi vzdělávání, ochranou zdraví a bezpečnosti práce, sociálním programem organizace apod. Vedoucí zaměstnanec by měl blíže vysvětlit pracovní povinnosti a odpovědnosti, rozsah pravomocí, očekávané výkony, bezpečnostní pravidla aj.

3.8.2 Objekty adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002) řadí mezi objekty adaptačního procesu:

- **Nové zaměstnance**, kde rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je vedoucí pracovní skupiny, do které nový zaměstnanec vstupuje. Vedoucí je také zodpovědný za průběh adaptace. V případě adaptace nového zaměstnance, může vedoucí zaměstnanec ovlivnit, jaký vztah bude mít zaměstnanec k vykonávané práci, k organizaci a k dalšímu sebevzdělávání.
- **Zaměstnance, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase**, jako jsou ženy po mateřské dovolené nebo zaměstnanci po dlouhodobé pracovní neschopnosti (nemoci). U těchto zaměstnanců může dojít ke ztrátě profesionální sebedůvěry nebo k poklesu zájmu o pracovní místo. Hovoří se zde o tzv. **readaptaci**, kde vysoký podíl na její úspěšnosti mají vedoucí

zaměstnanci, kteří by se měli snažit pomoci zaměstnancům, při řešení osobních problémů např. úprava pracovní doby, umístění dětí ve školách apod.

- **Zaměstnance, kteří mění pracovní zařazení.** Ty lze rozdělit na zaměstnance, kteří přechází z jednoho oddělení do druhého, dále ti co jsou přeřazeni do nového provozu nebo zaměstnanci, u kterých dochází ke kariérnímu postupu či sestupu.
- **Pracovní skupiny,** u kterých je nutná adaptace při zavádění inovačních změn.

3.8.3 Individuální adaptační plán

Kociánová (2010) hovoří o individuálním adaptačním plánu jako o efektivním nástroji řízení adaptačního procesu. Podle tohoto plánu se řídí nadřízený zaměstnanec, který adaptuje nového zaměstnance, dále samotný adaptovaný zaměstnanec a i další zaměstnanci, kteří se na adaptaci podílejí.

„Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku (Urban, 2013, s. 54)“.

Bedrnová a Nový (2002) zmiňují, že při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- Obsah plánu a délka období, na kterou je plán sestavován, by měli být závislé na náročnosti a druhu pracovní činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat.
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe zaměstnance.
- Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti zaměstnance a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.

Váchala a Vochozka (2013) tvrdí, že individuální adaptační plán by měl přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého zaměstnance,
- k dosavadním zkušenostem nového zaměstnance.

3.8.4 Adaptační rozhovor

Při přijímání nového zaměstnance do organizace by měl být proveden adaptační rozhovor. Cílem tohoto rozhovoru je:

- aby zaměstnanec věděl, jaká je jeho úloha a povinnosti v organizaci, očekávané odborné znalosti a jaké jsou jeho kompetence,
- dospět k tomu, co bude potřeba k osvojení praktických zkušeností a jaká školení by měl absolvovat,
- odhadnout, kde bude zaměstnanec potřebovat pomoc vedoucího a jak často by měl s novým zaměstnancem v průběhu adaptace komunikovat,
- projednat směr dalšího rozvoje nového zaměstnance (Stýblo, 2003).

3.8.5 Adaptační balíček

Jde o soubor písemných materiálů, jejich obsah se liší dle pracovní pozice a skládá se, jak z materiálů pro celoorganizační adaptaci, tak pro adaptaci útvarovou a pracovního místa. Pomocí adaptačního balíčku se snižuje riziko, že některé informace nebudou poskytnuty.

Armstrong (1999) zahrnuje do adaptačního balíčku tyto informace:

- stručnou charakteristiku organizace,
- základní pracovní podmínky, jako jsou pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění,
- způsob odměňování, jako mzdové či platové třídy, datum a způsob vyplacení mzdy a platu
- informace týkající se nemoci a pracovní neschopnosti, jako hlášení absence, doklady či nemocenské dávky,
- udělování volna,
- pravidla organizace, disciplinární postupy, postup při stížnostech či při povyšování zaměstnanců

- odborové záležitosti, možnosti vzdělávání a výcviku,
- informace týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví, zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o zaměstnance,
- pravidla pro telefonování a korespondování,
- cestovné a diety.

3.8.6 Adaptační program

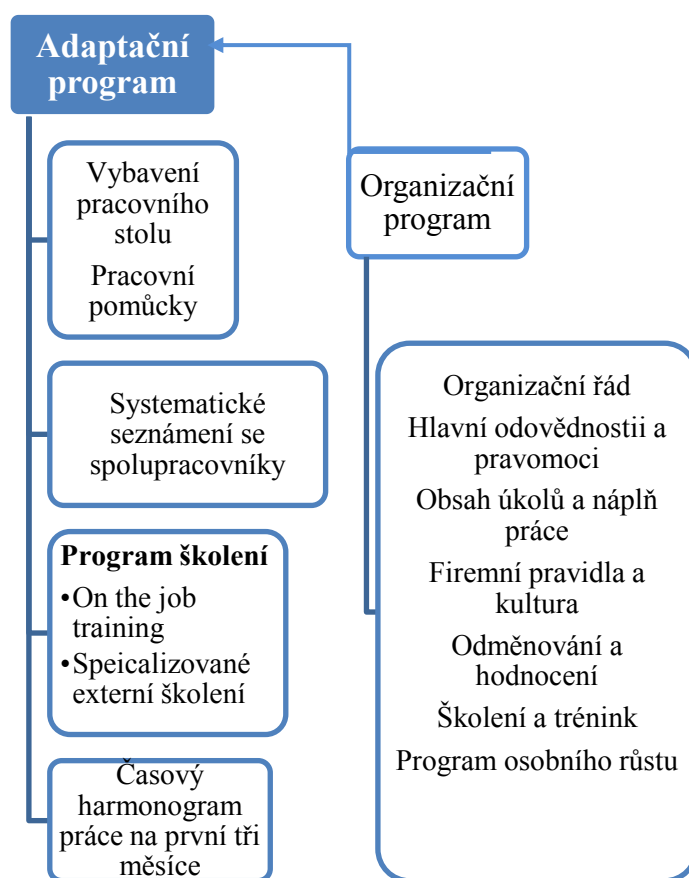
U velkých organizací se pro poskytování informací novým zaměstnancům využívá tzv. adaptačních programů. Tyto programy využívají videozáznamů s historií a tradicí organizace, dále seznamují nové zaměstnance se současnými projekty a zákazníky a s budoucími plány organizace.

Adaptační programy poskytují nejen přehled o organizaci, ale mají také přispět k pochopení jejich úkolů a podporovat podnikovou kulturu (Bedrnová, 2002).

Adaptační programy mohou zahrnout rámcovou orientaci, která je určená všem nastupujícím a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Obečné schéma adaptačního programu je znázorněno v Obr. 3.7.

Obr. 3.7. Schéma adaptačního programu



Zdroj: Stýblo (2003, s. 73)

3.8.7 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

Šikýř (2014, s. 109) hovoří o neformálním a formálním hodnocení nového zaměstnance, které provádí manažer. „**Neformální hodnocení** se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy.“ **Formální hodnocení** se provádí ke konci adaptačního procesu. Manažer shrnuje průběh a výsledky adaptačního procesu a jedná s přijatým zaměstnancem o jeho pracovním výkonu v dalším období.

K zhodnocení adaptačního procesu je nutná kontrola průběhu a výsledků adaptace. Důležitým nástrojem adaptace je rozhovor nadřazeného s novým zaměstnancem, pomocí kterého zjistí, jak zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkoly, jak je organizace spokojena s jeho pracovním chováním a s čím by mu mohla při adaptaci pomoci. Tyto rozhovory slouží ke zhodnocení výsledků adaptace a ke stanovení budoucích cílů a úkolů (Urban, 2013).

Výsledek procesu adaptace můžeme hodnotit podle vykonané práce nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovní skupiny, tedy jak spolupracoval se svými kolegy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Bedrnová a Nový (2002) upozorňují na důležitost průběžných kontrol svěřených úkolů, které ověřují účinnost adaptačního plánu. Závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka by mělo nastínit jeho další pracovní kariéru v organizaci.

Úspěch adaptačních procesů v organizaci lze měřit počty a analýzou odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době. Pomocí analýzy by mělo být zjištěno, proč nový zaměstnanec odchází nebo proč jej firma propustila ve zkušební době (Stýblo, 2003).

3.9 Metody v průběhu adaptace

V průběhu adaptace lze využít různých metod. Nejběžnějšími metodami jsou metody „On the Job“, tedy na pracovišti, což jsou metody vzdělávání používané na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných pracovních úkolů a povinností jako:

- **Rotace práce** – získávání zkušeností zaměstnancem na různých pracovních místech organizace.
- **Koučování** – individuální pomoc zaměstnanci pro zlepšení jeho výkonu a rozvoj jeho dovedností a schopností. Jde o specifický způsob práce s lidmi, kdy během tohoto procesu si zaměstnanec osvojuje znalosti a dovednosti a tím lépe zvládá pracovní úkoly. Koučování nezvyšuje jen výkon zaměstnance, ale také jeho potenciál do budoucna. Dále podporuje učení, kreativitu a efektivní komunikaci. Kouč novému zaměstnanci pomáhá, podporuje jej, naslouchá mu a nutí ho přemýšlet o věcech jiným způsobem kladením různých otázek.
- **Mentorování** – jedná se o profesionální a důvěrný vztah dvou osob. Mentorování je vzájemné vzdělávání, kdy mentor poskytuje zaměstnanci rady a sdílí své znalosti a zkušenosti, dále mu pomáhá najít správný směr či řešení.
- **Instruktaž při práci** – předvedení pracovního postupu zkušeným zaměstnancem. Zaměstnanec si pozorováním a napodobováním osvojí pracovní postup a použije při plnění svěřeného úkolu.
- **Asistování** – zaměstnanec je asistentem zkušeného zaměstnance a učí se tím, že se účastní aktivit a rozhodování během pracovního procesu (Čopíková et al., 2015)

3.10 Úskalí adaptace zaměstnanců

Proces adaptace má také svá úskalí. Nejčastějšími problémy při adaptaci nového zaměstnance jsou:

- nový zaměstnanec je špatně zařazen do pracovní skupiny a je brán jako outsider,
- špatné řízení adaptačního procesu, kdy nový zaměstnanec je spíše na obtíž a nikdo nemá čas se mu věnovat,
- novému zaměstnanci jsou svěřeny úkoly, které nemůže stihnout a udělat zcela správně,
- osobní konflikty vzniklé neinformovaností ostatních zaměstnanců o postavení nového zaměstnance, což může vyvolávat neochotu spolupráce či strach z ohrožení vlastního postavení,
- nedůvěra či nezájem ostatních zaměstnanců o nového zaměstnance,
- zášť zaměstnanců k novému zaměstnanci, který je schopný a dává najevo svou suverenitu
- počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu (Stýblo, 2003).

Při seznamování nového zaměstnance s organizací se zaměstnanec rozhoduje, zda v organizaci zůstane nebo zda ji opustí. Problémem při uvádění nového zaměstnance do organizace může být nesplnění jeho očekávání. Proto by se organizace měla snažit budovat svou image a snažit se budit zájem u budoucího zaměstnance ((Leatherbarrow, Fletcher, 2014).

4 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část této práce si autorka vybrala společnost Osypka, s.r.o, kde také probíhalo dotazníkové šetření.

Společnost OSYPKA byla založena v roce 1977, Prof. Dr. Ing. E. H. Peter Osypka Ph.D., který má více než 47leté zkušenosti v oblasti zdravotnické techniky a elektrofyzologie. V roce 2009 se vedení společnosti ujala jeho dcera Dr. Nicola Osypka. Centrála společnosti se nachází v Rheinfelden-Herten, v Německu, nedaleko švýcarské Basileji. OSYPKA, s.r.o. je více než 35 let inovativním partnerem lékařství a distribuuje své produkty prostřednictvím celosvětové sítě distributorů. OSYPKA se specializuje v oblasti stimulačních generátorů a katetrů pro radiofrekvenční ablace, endokardiálním mapování, valvuloplastika balónových katetrů a stent systémů. Společnost OSYPKA se tedy zaměřuje na produkty z oblasti kardiologie.

4.1 Společnost Osypka v České republice

Společnost Osypka je v České republice poměrně mladou společností. Vznikla v roce 2014, kdy fungovala pod jménem Endolumi, s.r.o., od října 2015 funguje jako dceřiná společnost OSYPKA, s.r.o. Sídlo této společnosti se v České republice nachází v Odrách. Většinovým majitelem společnosti je rodina zakladatele, kterým patří 70% společnosti. Zbytek je rozdělen po 15% mezi dva jednatele společnosti z Německa. Společnost Osypka zaměstnávala na začátku svého fungování pět zaměstnanců. V této době zaměstnává kolem 40 zaměstnanců. Momentálně se společnost rozšiřuje a plánuje zaměstnávat až 250 zaměstnanců.

Společnost vyrábí pro společnost Bauer Medical instrumentária pro gastroenterologii jako sklero jehly, endoskopicky přesná příslušenství (vario-baskety, katetry). Dále se zabývá výrobou pro společnost Hartmann s.r.o., pro kterou vyrábí produkty VivanoTec a belhetry, které jsou součástí produktů VivanoTec. Tyto produkty jsou vakuové terapeutické systémy a slouží pro léčbu akutních a chronických ran a jsou vyráběny v čistých prostorech. Dále se společnost zabývá extruzí hadiček, které jsou vytlačovány na extruzní lince o různých délkách a průměrech, což závisí na přání zákazníka.

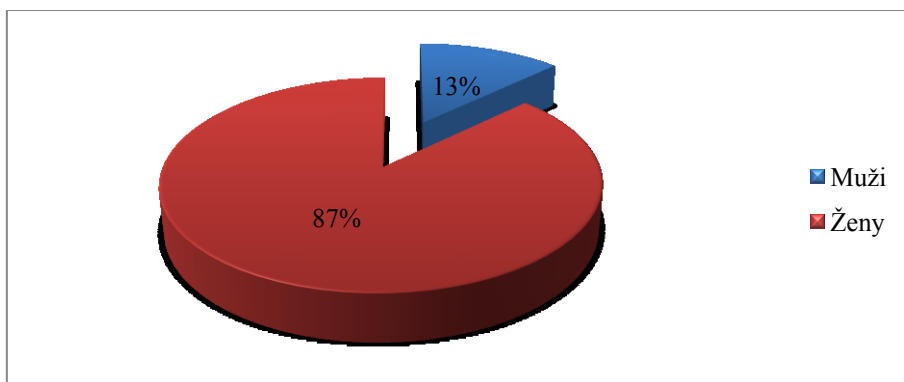
4.2 Rozdělení pracovišť

Pracoviště jsou rozdělena podle výroby. Výroba pro společnost Bauer Medical probíhá v oddělené dílně. V případě balení některých výrobků, musí zaměstnanci pracovat v čistých prostorech. Také extruze hadiček probíhá na odlišném pracovišti. Výrobky pro společnost Hartmann jsou vyráběny výhradně v čistých prostorech, kde musí být dodržována určitá hygienická opatření. Zaměstnanci mohou vcházet do prostor pouze ve speciálním oděvu a s ochranou sítkou na hlavě. Při každém příchodu si musí dezinfikovat ruce. Čisté prostory jsou rozděleny na několik pracovišť. Na každém pracovišti probíhá výroba jednotlivých částí konečného výrobku.

4.3 Zaměstnanecká struktura

Jak již bylo řečeno, momentálně se společnost rozšiřuje a k březnu 2016 zaměstnává 39 zaměstnanců. Z toho většinu tvoří ženy a to celých 87%, tj. 34 žen a 13% tvoří muži, tj. 5 mužů, což znázorňuje graf 4.1. Výroba je vhodná spíše pro ženy, protože vyžaduje určitou zručnost a trpělivost, proto také převažuje počet zaměstnaných žen. Muži jsou většinou buď THP, nebo pracují na pracovišti s extruzí hadiček a ve skladu.

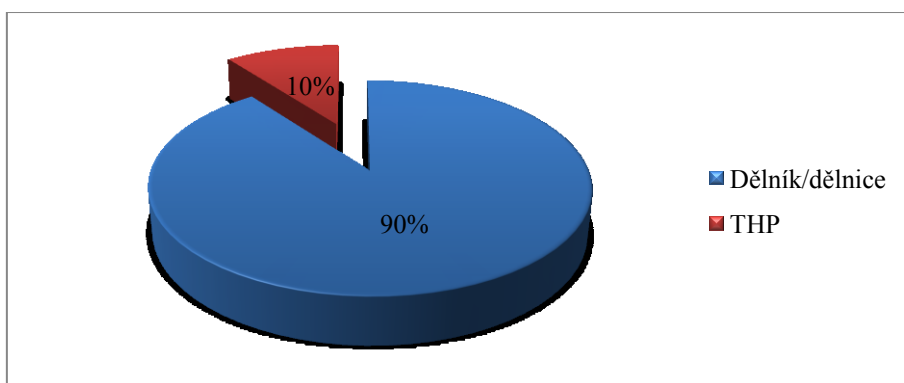
Graf 4.1 Zaměstnanecká struktura společnosti dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnance lze rozdělit na THP a dělníky. THP tvoří ve společnosti 10%, což jsou přesně 4 zaměstnanci, a patří zde jednatelka společnosti, vedoucí výroby, kvality manažerka a logistik. Dělníci tvoří 90% a momentálně jich tedy je 35 (viz graf 4.2).

Graf 4.2 Zaměstnanecká struktura společnosti dle pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

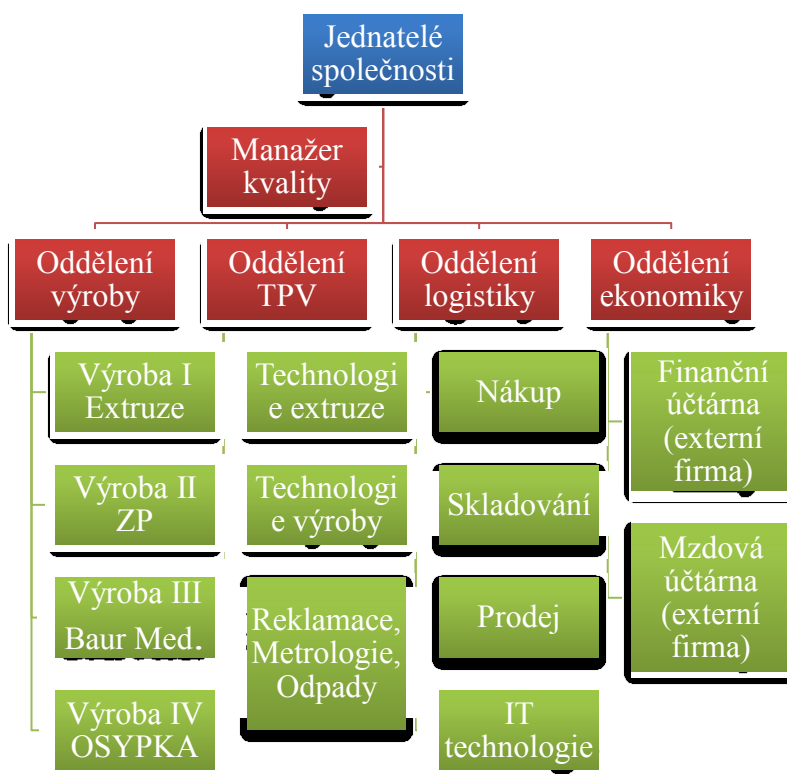
Zaměstnanci pracují v závislosti na vykonávané práci buď v jednosměnném nebo dvousměnném provozu. Záleží, pro kterou z výše uvedených společností vyrábí. Pracovní doba pro ranní směnu je stanovena od 6:00 do 14:00. Pro odpolední směnu pak od 14:00 do 22:00. Pracovní doba je tedy osmi hodinová s půlhodinovou přestávkou. Společnost se snaží vyjít zaměstnancům maximálně vstříc a proto pokud není práce závislá na ostatních nebo po domluvě pracovní skupiny, mohou zaměstnanci začít pracovní dobu dříve. V některých případech, jako například rodiče s dětmi nebo při problémech s dopravou, je pracovní doba zaměstnancům upravena.

Zaměstnanci mají také možnost přesčasů. Hodiny navíc si pak mohou v případě potřeby vybrat např. odejít z práce dříve, v případě více hodin si vzít dny volna.

4.4 Organizační struktura

Vedení společnosti tvoří tři jednatele společnosti, pod nimi se nachází manažer kvality a poté další oddělení. Bližší organizační strukturu společnosti znázorňuje Obr. 4.1.

Obr. 4.1 Organizační struktura společnosti Osypka, s.r.o.



Zdroj: Interní materiál firmy – vlastní zpracování

Personální oddělení se ve společnosti nenachází. Personální činnosti jako přijímání nových zaměstnanců, příprava pracovních smluv, hodnocení zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů má na starost jednatelka společnosti. Jednatelka má také na starost chystání všech potřebných informací a podkladů k účetnictví, které jsou pak zaslány externí firmě. Vše co se týče školení a bezpečnosti a zdraví práce má na starost manažerka kvality.

5 Popis a analýza procesu adaptace zaměstnanců

V této kapitole bude popsán proces adaptace zaměstnanců ve společnosti Osypka, s.r.o. Informace o průběhu adaptace byly získány na základě polo-strukturovaného rozhovoru s jednatelekou společnosti. Dále bude provedena analýza procesu adaptace zaměstnanců v této společnosti na základě dotazníkového šetření.

Proces adaptace se liší dle pracovní pozice a také se může lišit podle toho, zda jde o nového zaměstnance nebo zaměstnance, který se například vrací na pracovní pozici po delší době. Autorka se bude zabývat nejdříve popisem adaptace nově přijatých zaměstnanců na dělnickou pozici, poté na pozici THP. Je třeba zmínit, že ve společnosti nejsou zatím sestavovány adaptační plány, podle kterých by se vedení společnosti během adaptace nového zaměstnance řídilo. Jak již bylo řečeno, vedení společnosti má v plánu rozšířit výrobu i počet zaměstnanců, tím pádem by mohlo uvažovat o zavedení adaptačních plánů i adaptačních balíčků pro nově příchozí zaměstnance.

5.1 Popis procesu adaptace zaměstnanců dělnických pozic

Jak uchazeči na pozici THP, tak na dělnickou pozici, jsou seznámeni a provedeni společností již při pracovním pohovoru, kde je jim také sdělena pracovní doba, pracovní podmínky, benefity a na co je společnost ve výrobě zaměřena. Po přijetí na určitou pracovní pozici je každému zaměstnanci přidělena čipová karta. Ta slouží k přehledu o příchozech a odchodech jednotlivých zaměstnanců.

5.1.1 První den nástupu

V den nástupu do práce je nový zaměstnanec uvítán jednatelekou společnosti. Ta zaměstnanci zopakuje a blíže specifikuje informace, které byly již řečeny na pohovoru. Informace se týkají pracovní doby, pracovní náplně, odměňování a průběhu školení. Dále je novému zaměstnanci k podpisu předložen dokument s popisem pracovního místa, viz Příloha č. 1.

Nový zaměstnanec je v první den seznámen s pracovníky THP, tedy manažerkou kvality, vedoucím výroby a logistikem. Dále je představen zaměstnanci, který jej bude mít na starost. S ostatními zaměstnanci na pracovišti se seznamuje individuálně.

Adaptační balíčky ve společnosti zatím nejsou zavedeny. Vše je zaměstnanci sděleno v rámci školení.

5.1.2 Základní školení a podklady

Školení nového zaměstnance probíhá v den nástupu, kdy se zaměstnanec ujme školitel, který se řídí podle **plánu zapracování**, viz Příloha č. 2. V tomto plánu jsou uvedena témata školení a podklady, se kterými by měl být zaměstnanec seznámen. Dále je zde uveden termín, přibližná délka školení a školitel, který nového zaměstnance zaškolil. Po každém školení je podepsán dokument o zaškolení. Jednotlivá témata školení jsou:

1. **Vedení organizace** – zaměstnanec je seznámen s organizačním řádem, pracovním řádem a organizačním schématem.
2. **Hygiena čistých prostor a výroby** – při tomto školení je zaměstnanec poučen, jak se chovat v čistých prostorech a o jeho provozním řádu a systému kontroly hygieny.
3. **Příručka kvality** – v rámci tohoto školení je zaměstnanci přiblížena politika kvality, cíle kvality a systém řízení kvality.
4. **Bezpečnost práce** – což zahrnuje zásady bezpečnosti práce, povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance, povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a rizika na pracovištích.
5. **Systém metrologie a měřících prostředků**
6. **Obchůzka podniku** – zaměstnanci je ukázáno, kde se nachází únikové východy a kde jsou rozmístěny hasicí přístroje.
7. **Kontrola elektrických spotřebičů během jejich užívání**
8. **Požární ochrana** – např. zákaz kouření v celém areálu mimo vyhrazená místa.
9. **Školení na pracovišti** – pověřeným zaměstnancem jsou novému zaměstnanci sdělena rizika pracoviště, jeho odpovědnost na pracovišti, pracovní pokyny a jsou mu převedena jednotlivá pracoviště, stroje a potřebné nářadí

Prvních osm školení má na starost manažerka kvality, poslední školení je svěřeno odpovědnému zaměstnanci pracoviště.

5.1.3 Další průběh adaptace

V dalších dnech má zaměstnanec na starost vedoucí výroby. Ten většinou pověří jiného zaměstnance, který nového zaměstnance zaučí. Pomocí instruktáže je zaměstnanci popsána a předvedena výroba jednotlivých výrobků. Zaměstnanci se střídají v určitých intervalech na různých pracovištích. Na každém pracovišti je vyráběna různá část výrobku, proto zaměstnanec musí projít všechna pracoviště, na kterých bude poté pracovat. Po určitou dobu je zaměstnanec pod dohledem zkušenějšího zaměstnance, který jej kontroluje a snaží se mu po celou dobu adaptace pomáhat. Jeho hlavní činností je sledovat, jak nový zaměstnanec zvládá svěřené úkoly, zajistit potřebné pracovní nářadí.

Průběh adaptace na dělnickou pozici mohl být takto shrnut:

1. Nový zaměstnanec je seznámen s pracovní náplní, společností a pracovním řádem.
2. Představení zaměstnance ostatním zaměstnancům.
3. Zaškolení zaměstnance podle plánu zapracování.
4. Poučení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci.
5. Svěření zkušenějšímu zaměstnanci, který plní úlohu garanta.
6. Nový zaměstnanec se seznamuje s pracovištěm (rozmístěním pracoviště, jeho režimem, vybavením atd.).
7. Nový zaměstnanec je garantem pověřen konkrétními úkoly.
8. Hodnocení odborné způsobilosti pracovníka.

5.1.4 Hodnocení adaptace

Jelikož ve společnosti není dána přesná doba adaptace, hodnocení probíhá přibližně týden před uplynutím zkušební doby, kdy se zaměstnanci THP ptají tzv. garanta, kterému byl nový zaměstnanec svěřen, na jeho výkon a jak si po celou dobu vedl.

Zpětnovazební rozhovor s novým zaměstnancem po zkušební době se nekoná. Vše probíhá individuálně. Jednatelka společnosti se nahodile ptá na spokojenost zaměstnance s pracovním prostředím, a jak zvládá svěřené úkoly. Jednatelka společnosti již v první den nástupu nabídne, že při jakýchkoliv problémech se může zaměstnanec obrátit přímo na ni.

5.2 Popis procesu adaptace THP

V první den nástupu, probíhá adaptace THP podobně jako u dělnických pozic. Opět je zaměstnanec přivítán jednatelkou společnosti, proveden společností a jednotlivými pracovišti, seznámen s výrobou jednotlivých pracovišť.

5.2.1 První den nástupu

U zaměstnanců THP probíhá v první den rozhovor, opět s jednatelkou společnosti. Zaměstnanec je seznámen s jeho úlohou a povinnostmi ve společnosti, co se od něj očekává a jaké jsou jeho kompetence. Poté je mu upřesněna pracovní doba a školení, která bude muset absolvovat.

Zaměstnanec je seznámen s ostatními pracovníky THP a na rozdíl od dělnických pozic, také s ostatními jednatelem společnosti z Německa. Poté je představen na jednotlivých pracovištích ostatním zaměstnancům, kde je jim sdělena jeho pracovní pozice a kompetence.

U THP opět nejsou zatím k dispozici adaptační balíčky. Vše je novému zaměstnanci sděleno jednatelkou společnosti.

5.2.2 Základní školení a podklady

THP jsou seznámení s chodem společnosti, stejně jako dělníci, podle plánu zapracování. Rozdílem je, že školení má na starost po celou dobu jednatelka společnosti.

Školení na pozici kvality manažer:

V průběhu adaptačního procesu, zpravidla první týden po nástupu do zaměstnání, je zaměstnanci předložen návrh školení a kurzy, které by měl pro vykonávání této pozice vykonat. Pomocí těchto kurzů získá certifikát např. o provedení ověření způsobilosti, auditor pro zdravotnické prostředky, analýza a normování práce, metrologie, interní auditor.

5.2.3 Další průběh adaptace

Jak již bylo řečeno, během prvních pár dnů po nástupu do zaměstnání, je zaměstnanci THP předložen návrh školení, které by měl v nejbližších dnech či týdnech absolvovat. Dále je blíže seznámen s jednotlivými pracovišti, kde se dozví od mistrů pracovišť bližší informace o výrobě a jednotlivých výrobcích. Poté se na každém pracovišti účastní výrobního procesu, aby se lépe zorientoval ve výrobě a měl přehled o pracovní náplni zaměstnanců. Zaměstnanec je také seznámen se svým pracovištěm a to většinou jednatelkou společnosti popřípadě zaměstnancem, na jehož pozici nastupuje. Ti jsou zaměstnanci k dispozici po celou dobu adaptace.

5.2.4 Hodnocení adaptace

Na rozdíl od dělnických pozic, u THP probíhají zpětnovazební rozhovory s jednatelkou společnosti přibližně po necelých třech měsících, a to alespoň týden před uplynutím zkušební doby. Jednatelka pomocí těchto rozhovorů zjišťuje, zda zaměstnanec zvládá své pracovní povinnosti a s čím by mu mohla případně ještě pomoci.

Po uplynutí zkušební doby je také zaměstnanec hodnocen jednatelkou o jeho odborné způsobilosti, a zda správně plní své úkoly. Toto hodnocení je součástí plánu zapracování, kde jednatelka společnosti rozhodne, zda je schopen plnit stanovené úkoly a zda byl rozvoj jeho kvalifikace efektivní.

5.3 Analýza systému adaptace ve vybrané organizaci

Pro analýzu systému adaptace ve společnosti Osypka bylo zvoleno dotazníkové šetření. Šetření probíhalo písemnou formou pomocí dotazníku (viz Příloha č. 3), který obsahoval 21 otázek. V šatně zaměstnanců, kam všichni zaměstnanci chodí během přestávky, bylo umístěno 38 dotazníků. Všichni zaměstnanci, včetně THP, byli požádáni, o jejich vyplnění. Dotazník mělo vyplnit 38 respondentů, z toho 3 zaměstnanci THP a 35 dělníků.

Návratnost dotazníků byla celkem 74%, tzn., že na dotazníkovém šetření se nakonec podílelo pouze 28 zaměstnanců, z toho 2 THP a 26 dělníků. Ostatní zaměstnanci se šetření nezúčastnili kvůli tomu, že v průběhu šetření byli v pracovní neschopnosti nebo ze strachu zneužití informací proti nim.

Otázky z dotazníku byly konzultovány a odsouhlaseny jednatelkou společnosti. Před předáním dotazníků zaměstnancům, byla provedena pilotáž, kdy byl dotazník předán šesti zaměstnancům společnosti. Pomocí této pilotáže bylo zjištěno, že zaměstnanci všem otázkám rozumí a nepotřeboval tedy žádné úpravy.

Jak již bylo řečeno, dotazník se skládal z 21 otázek. Dotazník obsahoval jak otázky identifikační, tak otázky týkající se systému adaptace ve společnosti Osypka. Dále byl složen z otázek uzavřených, které nabízeli několik variant odpovědí, polouzavřených a otevřených otázek, kde se respondenti mohli vyjádřit vlastními slovy k systému adaptace ve společnosti Osypka.

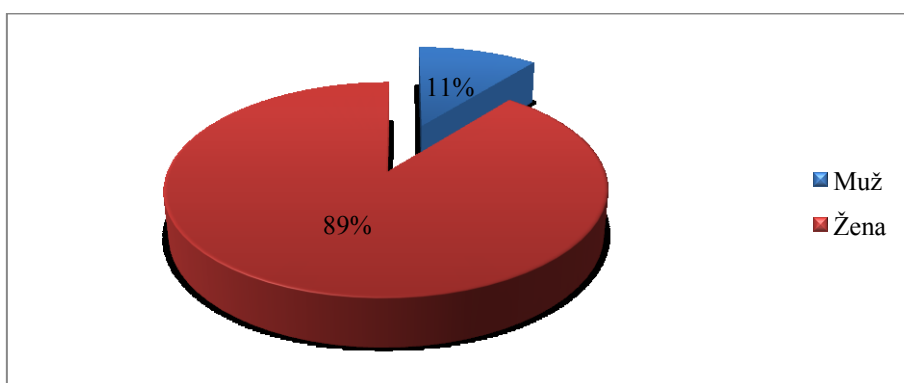
5.3.1 Vyhodnocení dotazníku

K vyhodnocení dotazníku byl použit program Microsoft Excel 2010. Do tohoto programu byly zaznamenány odpovědi respondentů a následně vytvořeny grafy ke každé otázce z dotazníku. První čtyři otázky jsou otázky identifikační. Další otázky se týkají systému adaptace ve společnosti Osypka. Dále byla ke každé otázce, kromě otevřených a identifikačních otázek, vytvořena kontingenční tabulka. Kontingenční tabulky jsou k nahlédnutí v Příloze č. 4.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázkou byla otázka identifikační, pomocí které se respondenti rozdělili podle pohlaví. Jak lze vidět v grafu 5.1, dotazníkového šetření se účastnilo 89% žen, tj. 25, a 11% mužů, tedy 3. Důvodem většího procenta žen je, jak je uvedeno výše, že společnost zaměstnává z větší části ženy.

Graf 5.1 Pohlaví respondentů

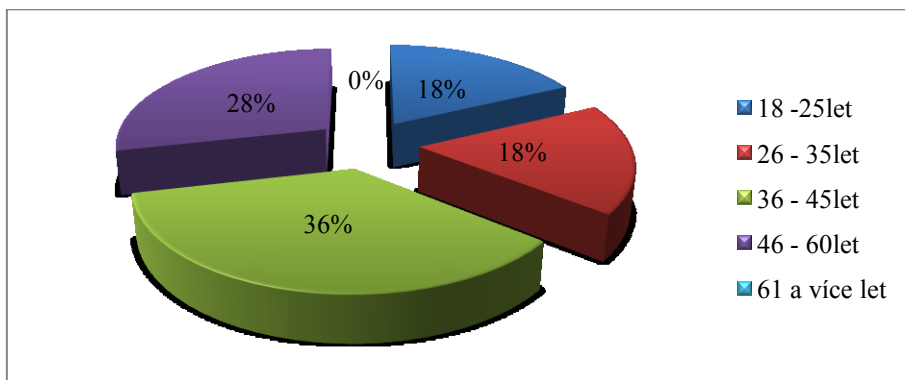


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Další, také identifikační otázka, rozdělila respondenty podle věku. Nejvíce respondentů je ve věku 36 až 45 let a to 36%, tj. 10 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věkovém rozmezí mezi 46 až 60 let, kterých je 28%, tj. 8. 18% respondentů, tedy 5, je jak ve věkové skupině 18 až 25 let, tak ve skupině od 26 do 35 let. Ve věkové skupině 61 let a více není žádný z dotazovaných (Graf 5.2).

Graf 5.2 Věk respondentů

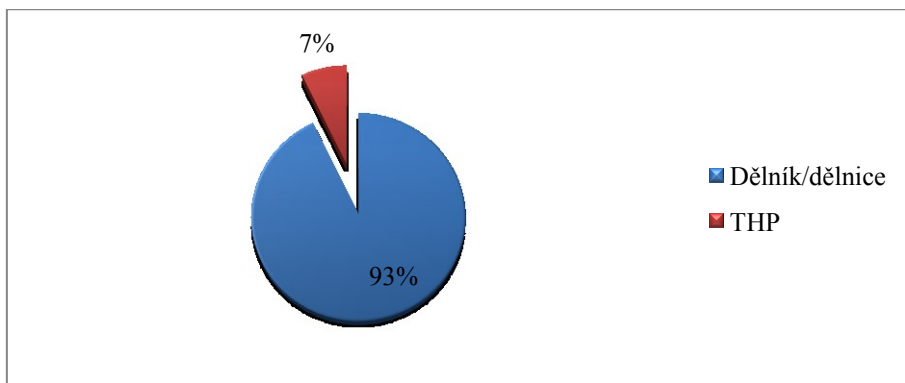


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 5.3 znázorňuje rozdělení respondentů podle pracovní pozice a to na dělníky a THP. Ve společnosti jsou momentálně zaměstnáváni pouze 4 THP, dotazníkového šetření se účastnili pouze 2, z celkového počtu respondentů to je 7%. Důvodem neúčasti všech THP na dotazníkovém šetření je, že zbylými dvěma THP jsou jednatelka společnosti a logistik, kteří pracují ve společnosti od začátku. Zbytek tvoří zaměstnanci na dělnických pozicích a to přesně 93%, tedy 26.

Graf 5.3 Pracovní pozice respondentů

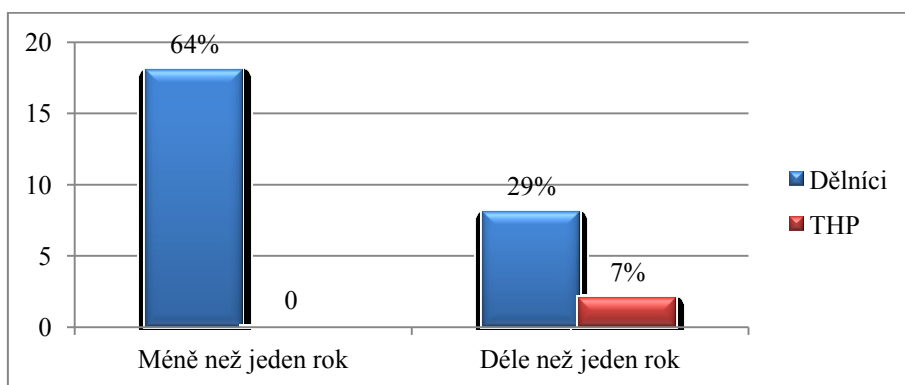


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti Osypka, s.r.o.?

Pomocí této poslední identifikační otázky byla zjištěna délka zaměstnání respondentů ve společnosti Osypka. Na výběr byly pouze dvě možnosti, a to zda pracují ve společnosti méně než jeden rok nebo déle než jeden rok. Důvodem je, že společnost funguje poměrně krátce a zaměstnanci zde nepracují déle než 2 roky. 64% respondentů, přesně 18, ve společnosti pracuje méně než jeden rok, jak lze vidět v grafu 5.4. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti kratší dobu než jeden rok, jsou pouze dělníci. Zbývajících 36%, tj. 10 zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než jeden rok, z toho 8 dělníků a 2 THP. Důvodem většího počtu nových zaměstnanců je, že společnost se začala teprve před necelým rokem rozšiřovat a plánuje se rozšiřovat i nadále.

Graf 5.4 Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

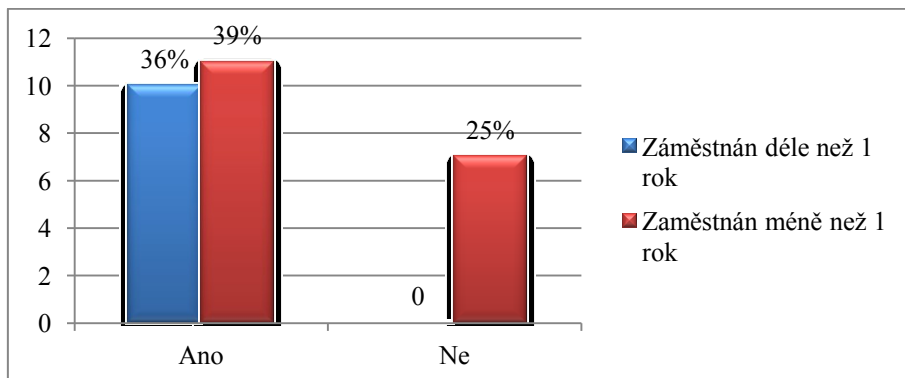
Otázka č. 5: Byl/a jste seznámen/a při nástupu do nového zaměstnání s ostatními zaměstnanci?

75% respondentů, tj. 21, odpovědělo na otázku, zda byli při nástupu do zaměstnání seznámeni s ostatními zaměstnanci, ano. Z toho je 36%, přesně 10 zaměstnanců, zaměstnáváno ve společnosti déle než jeden rok, zbylých 39%, tj. 11, pracuje ve společnosti méně než jeden rok. 25% dotazovaných, tj. 7 respondentů, odpovědělo na tuto otázku záporně, tedy že při nástupu do zaměstnání nebyli seznámeni s ostatními zaměstnanci.

Zprvu se mohlo zdát, že příčinou nepředstavení nových zaměstnanců ostatním zaměstnancům mohlo být to, že patřili mezi první zaměstnance, avšak jak lze vidět v grafu 5.5, všichni zaměstnanci, kteří nebyli seznámeni s ostatními zaměstnanci, pracují ve společnosti kratší dobu než jeden rok. Představení zaměstnanců je v rámci správné sociální

adaptace velmi důležité. Proto by se vedoucí zaměstnanci měli snažit zapojit nového zaměstnance do pracovního kolektivu co nejlépe.

Graf 5.5 Seznámení s ostatními zaměstnanci

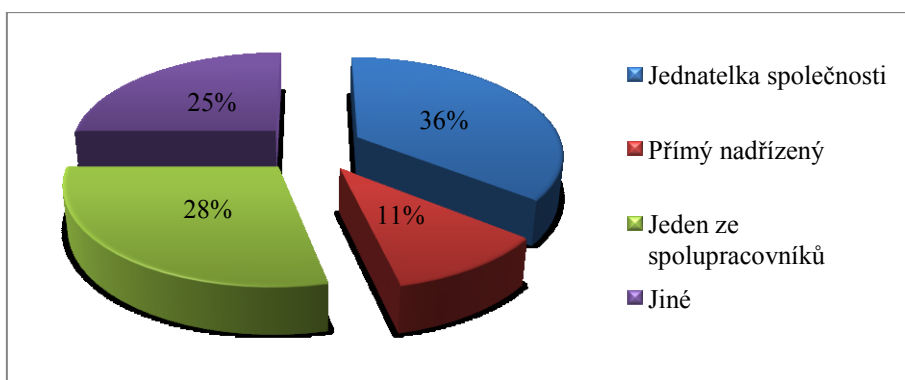


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kdo Vás v den nástupu do zaměstnání při příchodu na pracoviště představil ostatním zaměstnancům?

Jak lze vidět z grafu 5.6, 25% dotazovaných zaměstnanců, tj. 7, zvolilo na tuto otázku odpověď „jiné“. Všechny 7 respondentů odpovědělo, že je při příchodu na pracoviště ostatním zaměstnancům nepředstavil nikdo, což vyplývá i z grafu 5.5, kde 7 respondentů uvedlo, že nebyli při nástupu do zaměstnání seznámeni s ostatními pracovníky. 28% zaměstnanců, přesně 8, představil novým spolupracovníkům jeden ze spolupracovníků. Další 36% dotazovaných, tedy 10, bylo představeno ostatním zaměstnancům jednatelkou společnosti. Zbýlých 11%, to jsou 3 zaměstnanci, byli představeni přímým nadřízeným, tedy jedním z THP. Představení nového zaměstnance by se měl výhradně ujmout přímý nadřízený zaměstnanec. Podle odpovědí respondentů lze vidět, že tak bylo učiněno u 47% zaměstnanců, přesně u 13. Vedení společnosti by tedy mělo sjednat v této oblasti nápravu.

Graf 5.6 Představení spolupracovníkům

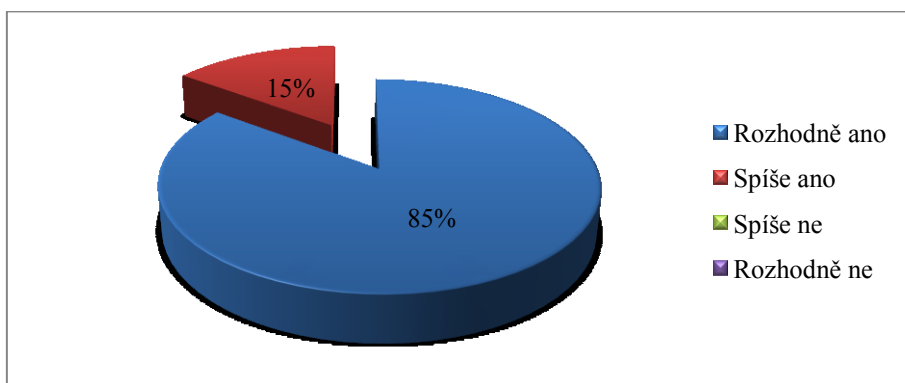


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byli Vám ostatní spolupracovníci ochotni po nástupu do zaměstnání pomoci, pokud jste potřeboval/a?

Žádný z dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku neodpověděl záporně. Všichni respondenti, kromě jednoho, který na tuto otázku neodpověděl, odpověděli kladně. Zda byli spolupracovníci v případě potřeby ochotni pomoci, odpovědělo 85%, tj. 23 respondentů, že rozhodně ano. Zbýlých 15%, tedy 4, odpověděli spíše ano. Co se týče ochoty spolupracovníku ve společnosti, tento výsledek je určitě pozitivní (Graf 5.7).

Graf 5.7 Ochota spolupracovníků



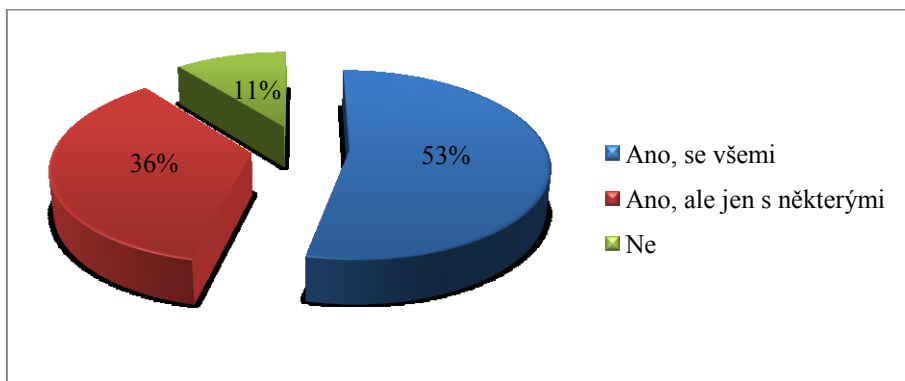
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Seznámil/a jste se v průběhu adaptace s chodem ostatních oddělení či pracovišť?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, že většina zaměstnanců byla seznámena s chodem ostatních pracovišť, a to 53%, tedy 15. 36%, tj. 10 respondentů, odpovědělo, že jen s některými. Zde byla také možnost uvést, se kterými pracovišti přesně. Tuto možnost ale

nevyužil ani jeden z respondentů. Pouze 11%, tj. 3 zaměstnanci, uvedli, že nebyli seznámeni s chodem ostatních pracovišť (Graf 5.8). V rámci adaptace je velmi důležité seznámit nové zaměstnance s ostatními pracovišti, jednak se díky tomu nový zaměstnanec ve společnosti lépe orientuje a také je to pozitivní v rámci sociální adaptace.

Graf 5.8 Seznámení s ostatními pracovišti

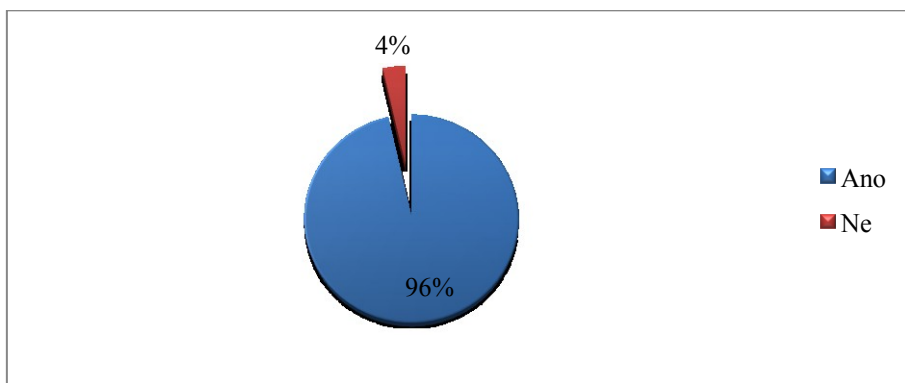


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Proběhl u Vás při nástupu do zaměstnání vstupní rozhovor, kde jste se dozvěděl/a informace týkající se společnosti, pracovních podmínek atd.?

Na otázku, která se týkala vstupního rozhovoru, odpověděla většina zaměstnanců, že u nich vstupní rozhovor proběhl, a to přesně u 96%, tedy 27 zaměstnanců. Pouze u jednoho zaměstnance vstupní rozhovor neproběhl, což lze vidět v grafu 5. 9. Vstupní pohovor by měl proběhnout s každým nově příchozím zaměstnancem, protože je při něm seznámen s jeho úlohou ve společnosti, pracovními podmínkami a co se od něj očekává. Proto se zdá velice nepravděpodobné, že by u některého ze zaměstnanců tento vstupní rozhovor neproběhl.

Graf 5.9 Vstupní rozhovor

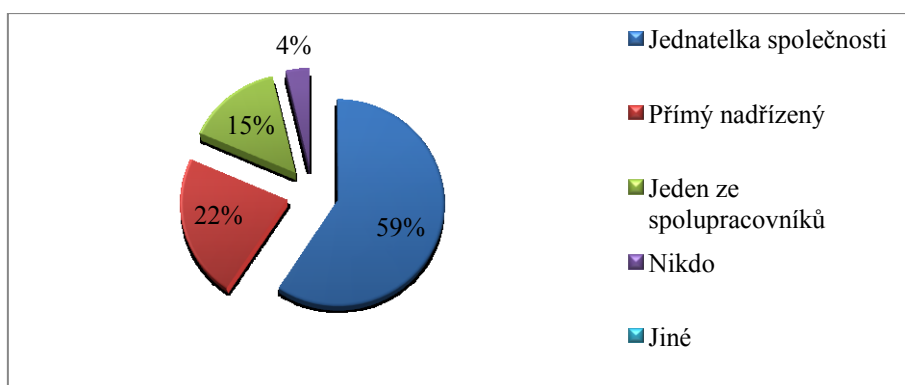


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Kdo Vám poskytl informace týkající se společnosti?

Podle této otázky bylo zjištěno, kdo poskytl novým zaměstnancům informace, které se týkají společnosti. Většině zaměstnanců, tj. 59%, tedy 16, byly informace poskytnuty jednatelkou společnosti. 22% (tj. 6), uvedlo, že jim tyto informace poskytl přímý nadřízený. Odpověď „jeden ze spolupracovníků“ zvolilo 15%, přesně 4 zaměstnanci. Pouze jednomu zaměstnanci nebyly sděleny tyto informace nikým, což je patrné i z grafu 5.9. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl.

Graf 5.10 Poskytnutí informací o společnosti

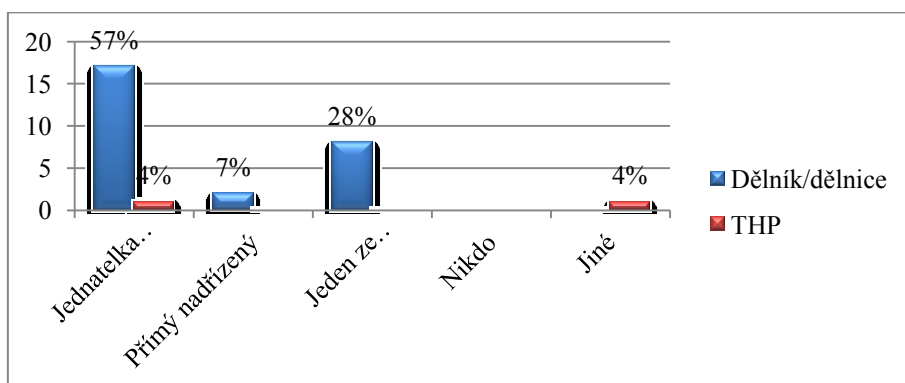


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kdo Vám vysvětlil Vaši pracovní náplň?

Jak vyplývá z grafu 5.11, ve většině případů je pracovní náplň dělníkům vysvětlována jednatelkou společnosti, a to u 57% zaměstnanců (tj. 16). 28% respondentů (tj. 8), uvedlo, že jim pracovní náplň vysvětlil jeden ze spolupracovníků. Dalším 7% (tj. 2), byla jejich pracovní náplň vysvětlena přímým nadřízeným. Co se týče THP, tak jednomu byla vysvětlena náplň práce jednatelkou společnosti, druhý označil odpověď jiné, kde uvedl, že si pracovní náplň vysvětlil sám. Pracovní náplň každého zaměstnance, by měla být vysvětlena novému zaměstnanci ať už přímým nadřízeným nebo vedením společnosti.

Graf 5.11 Vysvětlení pracovní náplně

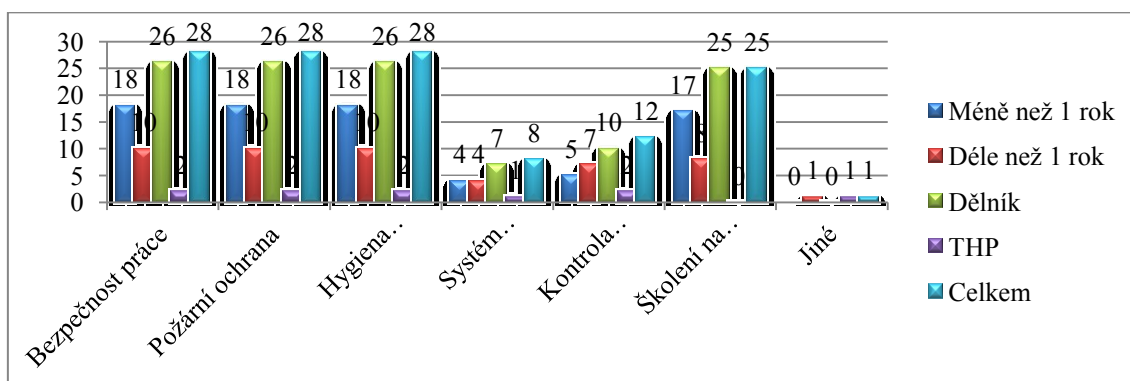


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaká školení jste během období adaptace absolvoval/a?

U této otázky si respondenti mohli vybrat více odpovědí z nabízených možností. Povinností každého zaměstnavatele je zajistit zaměstnancům zákonná školení, což jsou školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana. Jak lze vidět v grafu 5.12 tato zákonná školení absolvovali všichni dotazovaní zaměstnanci, tedy všech 28. Všichni se také účastnili školení hygieny čistých prostor a výroby. Školení na pracovišti proběhlo u 25 zaměstnanců, z toho byli všichni dělníci. 17 z nich pracuje ve společnosti méně než jeden rok, zbylých 8 déle než jeden rok. Školení kontroly elektrických spotřebičů při jejich užívání uvedlo pouze 12 zaměstnanců. Z toho 7 pracuje ve společnosti déle než jeden rok, ostatních 5 méně než jeden rok. Co se týče školení systému metrologie a měřících prostředků, toto školení označilo pouze 8 respondentů. Pouze jeden zaměstnanec THP zvolil odpověď jiné a uvedl, že byl proškolen v informačním systému Pohoda. Dle výsledků z grafu nelze jednoznačně určit, proč někteří zaměstnanci neabsolvovali některá školení. Zda je to zapříčiněno délkou zaměstnání nebo pozicí. Každopádně podle plánu zapracování, by měli všichni zaměstnanci absolvovat všechna jmenovaná školení.

Graf 5.12 Absolvovaná školení

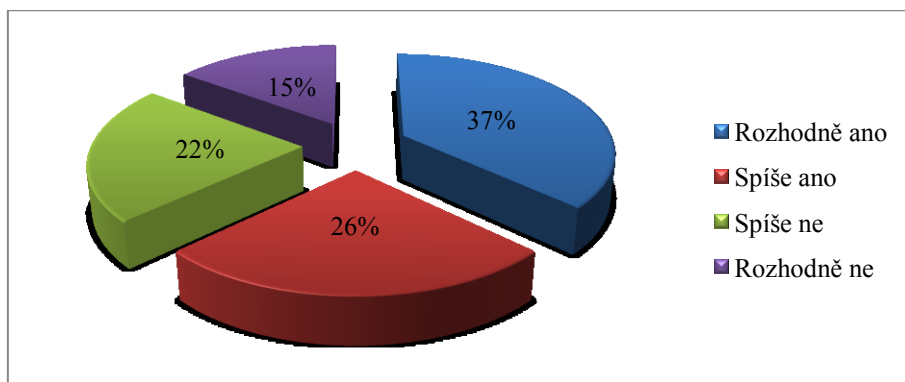


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Byl/a jste seznámen/a s průběhem Vaší adaptace?

Jak lze vyčíst z grafu 5.13, více než polovina dotazovaných zaměstnanců, přesně 63% (tj. 17), odpovědělo na otázku, zda byli seznámeni s průběhem adaptace kladně. Přesně 37% (tj. 10), zvolilo odpověď „rozhodně ano“, zbylých 26% (tj. 7), odpovědělo „spíše ano“. 37% (tj. 10), odpovědělo záporně, tedy že nebyli seznámeni s průběhem adaptace. Z toho 22% zaměstnanců (tj. 6), zvolilo odpověď „spíše ne“. Zbylých 15%, přesně 4 zaměstnanci, zvolili odpověď „rozhodně ne“. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl. Každý nový zaměstnanec by měl být seznámen s tím, co ho v nejbližších dnech, týdnech či měsících čeká a co by měl během této doby absolvovat. Proto by mělo vedení společnosti každého nově příchozího zaměstnance s tímto průběhem seznámit.

Graf 5.13 Seznámení s průběhem adaptace

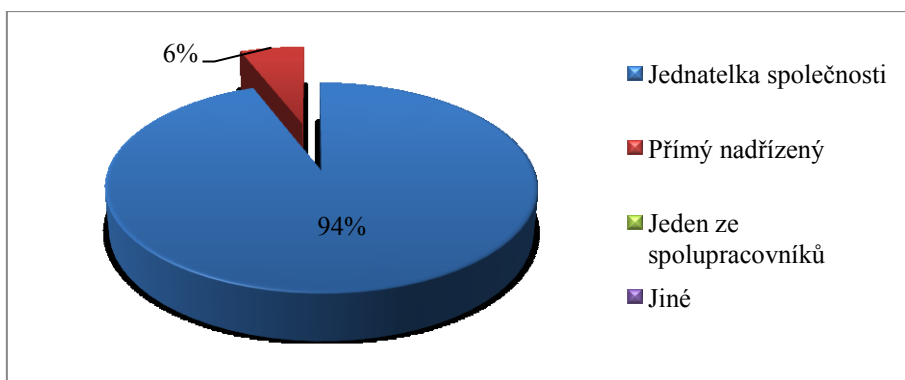


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Kdo Vás seznámil s průběhem adaptace?

Tuto otázku zodpovídali pouze zaměstnanci, kteří na otázku č. 13 odpověděli kladně. Celkově tuto otázku tedy zodpovědělo 17 zaměstnanců. Z grafu 5.14 vyplývá, že většinu zaměstnanců seznámila s průběhem adaptace jednatelka společnosti a to až 94% (tj. 16). Jeden zaměstnanec uvedl, že ho s průběhem seznámil přímý nadřízený.

Graf 5.14 Seznámení s průběhem adaptace



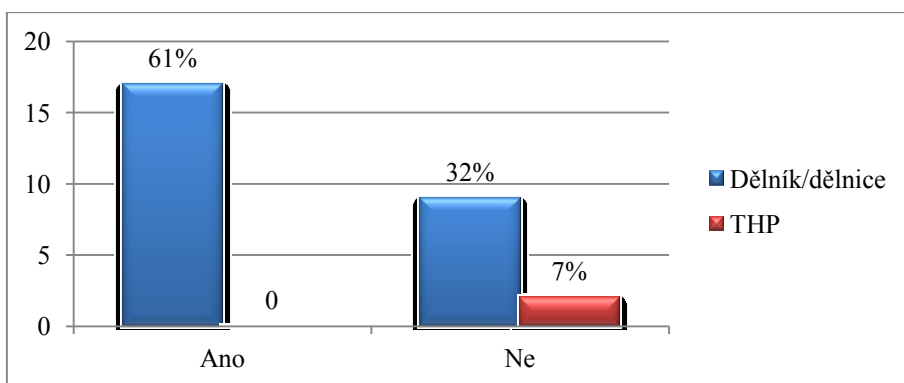
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Byl Vám v prvních dnech vedoucím přidělen zaměstnanec, tzv. garant nebo mentor/kouč, tedy někdo, kdo Vám radil, pomáhal a vedl Vás?

Většině zaměstnanců, a to 61% (tj. 17), byl v prvních dnech přidělen pověřený zaměstnanec, který jim pomáhal a radil. Zbýlých 39% zaměstnanců, přesně 11, z toho dva THP a devět dělníků, se museli v prvních dnech obejít bez pomoci (Graf 5.15).

Dělníkům většinou bývá přidělen jeden ze spolupracovníků, který mu po celou dobu adaptace pomáhá a radí. Mentor nebo kouč je přidělen většinou THP. Toho určuje vedoucí odboru, v našem případě jednatelka společnosti, ve spolupráci s přímým nadřízeným nového zaměstnance. Avšak dle odpovědí, u THP nebyl přidělen žádný mentor nebo kouč.

Graf 5.15 Přidělení garanta, mentora/kouče

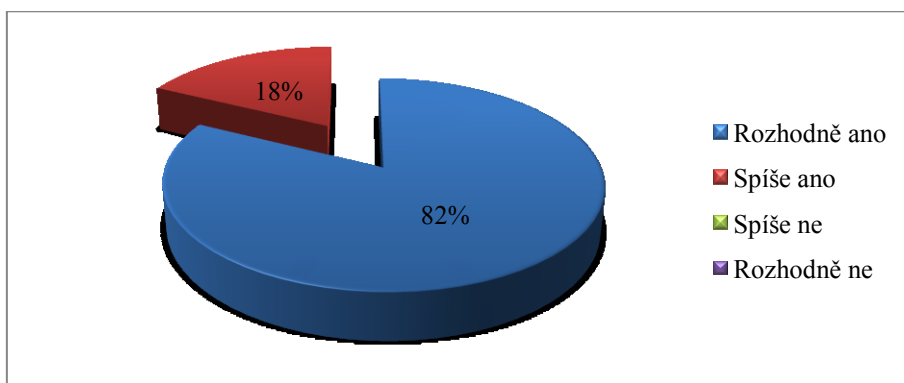


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Mohl/a jste se na Vašeho garanta vždy obrátit, když jste potřeboval/a?

Tuto otázku zodpovídali pouze respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, tedy ano. To znamená, že na tuto otázku odpovídalo jen 17 zaměstnanců. Ani jeden ze zaměstnanců si na činnost garanta nestěžoval. 82% respondentů, tedy 14, odpovědělo, že se na jejich garanta mohli rozhodně vždy obrátit. Zbýlých 18%, přesně 3 respondenti zvolili odpověď spíše ano (Graf 5.16).

Graf 5.16 Pomoc garanta během adaptace



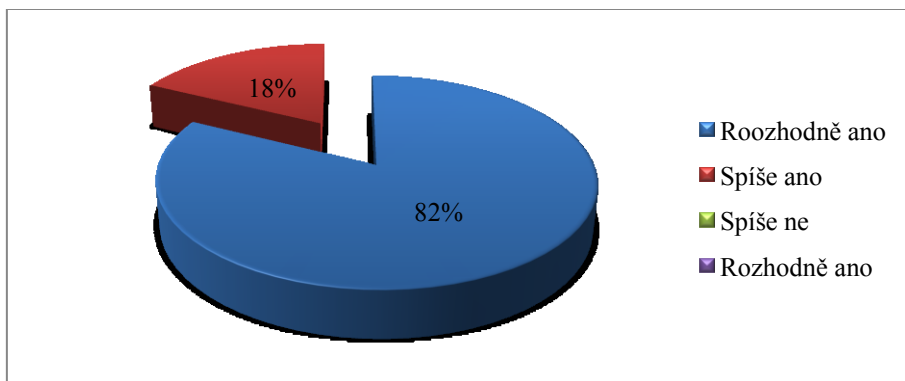
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Byl Váš garant schopný Vám vždy poradit?

Na tuto otázku opět odpovídali pouze respondenti, kterým byl v prvních dnech přidělen garant. Opět tedy odpovídalo 17 respondentů. Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku kladně, stejně jako u otázky č. 16. 82% zaměstnanců, což je z celkového počtu 14, tvrdí, že garant jim byl schopen vždy poradit. Ostatních 18% zaměstnanců, tedy 3, zvolili odpověď „spíše ano“. (Graf. 5.17). Jelikož žádný ze zaměstnanců nezvolil zápornou

odpověď, lze usoudit, že společnost při výběru zaměstnanců, kteří budou novým zaměstnancům radit a pomáhat, volí správně.

Graf 5. 17 Schopnost garanta poradit novým zaměstnancům

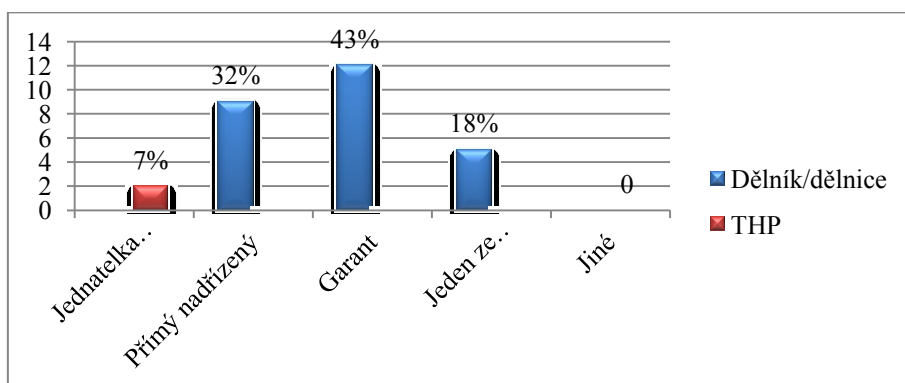


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Na koho jste se nejčastěji obracel/a, když jste potřeboval/a poradit?

Z grafu 5.18 lze vyčíst, že nejčastěji se zaměstnanci obraceli na tzv. garanta, který byl pověřen vedoucím zaměstnancem. Na garanta se obracelo 43% zaměstnanců, tj. 12. I když garant byl přidělen podle otázky č. 16 sedmnácti zaměstnancům a ti na otázku, zda se na něho mohou vždy obrátit a zda je schopen jim vždy poradit odpověděli kladně, ne všichni se na něho obraceli, pokud potřebovali. 32%, přesně 9 zaměstnanců nejčastěji žádalo o pomoc přímého nadřízeného. Z toho pěti z nich byl přidělen garant. V těchto zaměstnancích zřejmě vedoucí zaměstnanec vyvolával větší důvěru než pověřený zaměstnanec, tedy tzv. garant. 18% respondentů, tj. 5 uvedlo, že o pomoc nejčastěji žádali jednoho ze spolupracovníků. Mezi tyto zaměstnance patří ti, kterým nebyl garant přidělen. Z otázky č. 7 však vyplývá, že spolupracovníci byli vždy novým zaměstnancům ochotni pomoci a poradit. Na to však vedení nemůže spoléhat i do budoucna, mohlo by se stát, že zaměstnanci nebudou ochotni radit novým zaměstnancům nebo na ně nebudou mít čas. Proto by měli každému nově příchozímu zaměstnanci přidělit někoho, na koho by se mohli vždy obrátit. THP se nejčastěji obracelo s dotazy na jednatelku společnosti, což je vzhledem k počtu THP logické (Tab. 5.18).

Graf 5.18 Na koho se zaměstnanci nečastěji obraceli

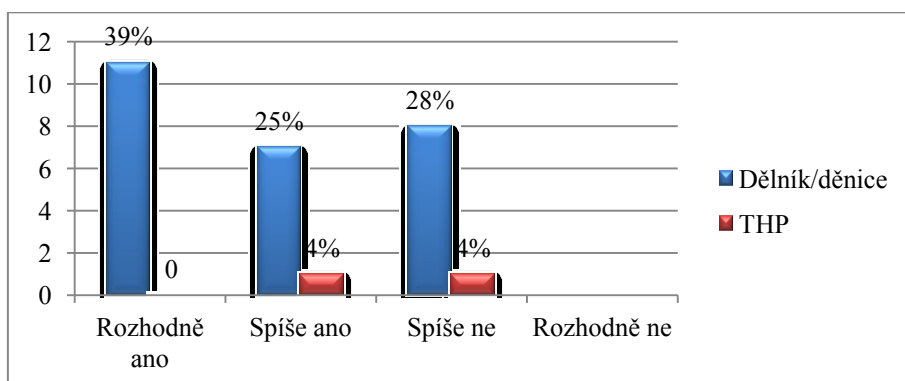


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Byly Vám poskytnuty během adaptačního procesu všechny potřebné informace o společnosti a pro vykonávání práce?

V grafu 5. 19 lze vidět, že 39%, přesně 11 dotazovaným dělníkům, byly poskytnuty všechny potřebné informace. 29% zaměstnanců, tj. 8, si myslí, že jim spíše byly poskytnuty potřebné informace. Naopak 32%, přesně 9 zaměstnanců, zvolilo odpověď „spíše ne“, tedy že jim nebylo poskytnuto dostatečné množství informací. Co se týče pozic THP, pouze jeden THP si myslí, že mu spíše nebyly poskytnuty všechny potřebné informace k vykonávání práce. Druhý zvolil odpověď „spíše ano“ (Tab. 5.19). Z čehož nelze jednoznačně určit, zda jsou na těchto pozicích dostatečně informováni. Odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů. Společnost by však měla v této oblasti spravit nápravu a snažit se poskytovat novým zaměstnancům co nejvíce potřebných informací.

Graf č. 5.19 Poskytnutí potřebných informací

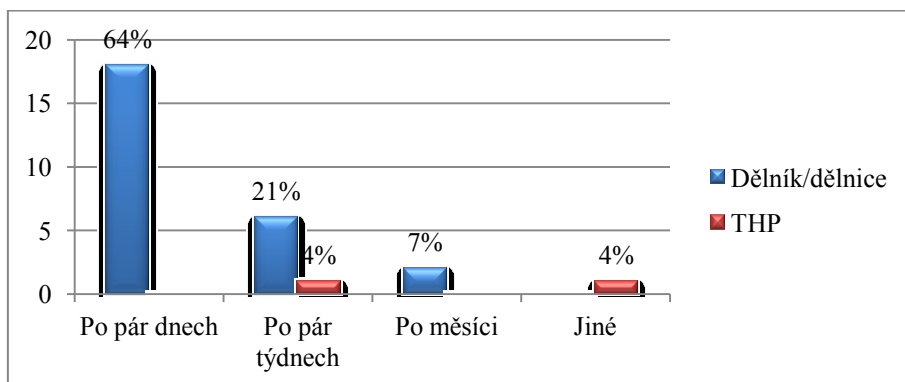


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Po jaké době jste byl/a schopen/schopna pracovat samostatně?

Jak lze vidět v grafu 5.20, většina zaměstnanců na dělnických pozicích byla schopna pracovat samostatně již po pár dnech, a to přesně 64% (tj. 18 zaměstnanců). Po pár týdnech bylo schopno pracovat 21% zaměstnanců na dělnických pozicích, což je 6. Déle než měsíc to trvalo 7% zaměstnancům, tedy 2 dělníkům. THP byli schopni pracovat samostatně za velmi krátkou dobu. Jeden THP byl schopný samostatnosti po pár týdnech, druhý zvolil jako odpověď jiné, kde uvedl, že byl schopen samostatnosti okamžitě. Z těchto výsledků lze usoudit, že zaměstnanci na pozici THP měli již zkušenost s obdobnou pozicí a že dříve pracovali ve společnosti s podobně zaměřenou výrobou.

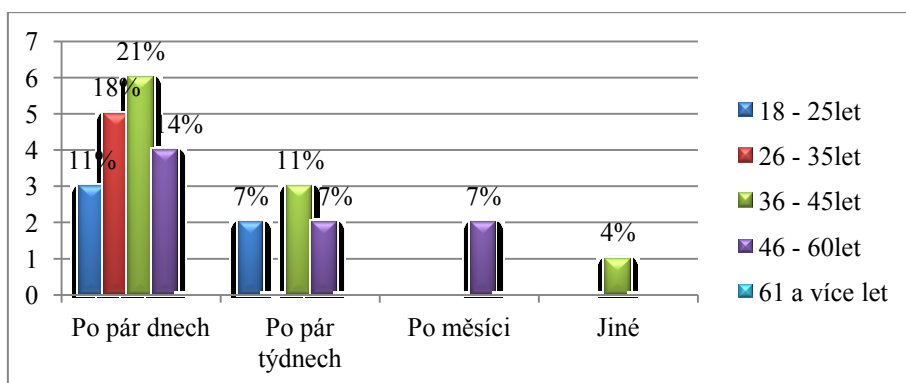
Graf 5. 20 Schopnost nově příchozích zaměstnanců pracovat samostatně



Zdroj: Vlastní zpracování

Doba, po které je zaměstnanec schopen pracovat samostatně, může být ovlivněna věkem zaměstnance. V grafu 5.21 můžeme vidět, že po pár dnech bylo schopno pracovat samostatně 64%, z čehož je 6 zaměstnanců ve věkovém rozmezí 36 – 45let, 5 zaměstnanců v letech od 26 do 35, 3 zaměstnanci od 18 do 25 let a 4 zaměstnanec ve věku 46 až 60 let. Delší dobu pro osamostatnění potřebují zaměstnanci ve věku 46 – 60let, z nichž 2 zaměstnanci byli schopni pracovat samostatně po měsíci.

Graf 5.21 Schopnost nově příchozích zaměstnanců pracovat samostatně dle věku

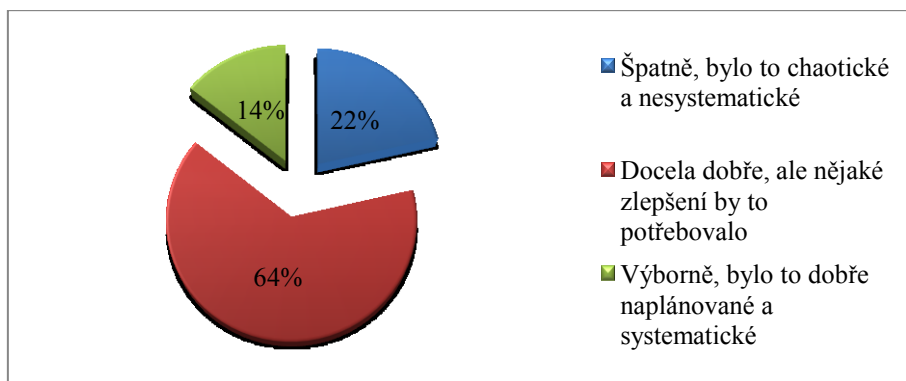


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace?

Většina zaměstnanců, přesně 64% (tj. 18), zhodnotilo průběh adaptace docela dobře, ale myslí si, že nějaké zlepšení by potřebovalo. 22% zaměstnanců, přesně 6, ohodnotilo průběh adaptace špatně, tedy že byl chaotický a nesystematický. Zbýlých 14%, což jsou 4 zaměstnanci, zhodnotili průběh adaptace výborně (Graf 5.22). Podle těchto výsledků, by se vedení společnosti mělo snažit zlepšit stávající proces adaptace.

Graf 5.22 Hodnocení průběhu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Máte vlastní návrhy či připomínky, co by se dalo na adaptačním procesu zlepšit?

Zaměstnanci se pomocí této otázky mohli vyjádřit ke stávajícímu procesu adaptace a mohli podat návrhy na jeho zlepšení. Toho využilo jen 8 zaměstnanců.

Nejčastěji respondenti poukazovali na špatnou komunikaci mezi vedením a novými zaměstnanci v průběhu adaptace a také na potřebu poskytnutí většího množství informací co se týče společnosti i práce. Tento problém by mohlo napravit zavedení informačních balíčků, kde by měli zaměstnanci všechny potřebné informace k dispozici.

5.3.2 Shrnutí

Jak lze vidět z výsledků dotazníkového šetření, problémem v procesu adaptace je již počátek tohoto procesu, tedy uvedení nového zaměstnance do společnosti, kdy zaměstnancům není sděleno dostatečné množství informací, ať už týkající se společnosti nebo práce. Dle dotazníkového šetření 25% zaměstnanců nebylo vůbec seznámeno se svými spolupracovníky.

Pomocí poslední otázky v dotazníku bylo také zjištěno, že existují určité problémy v komunikaci mezi vedením a novými zaměstnanci.

Celý adaptační proces v této společnosti, označila většina zaměstnanců za dobrý, ale s potřebou trochu ho vylepšit nebo za nesystematický a chaotický. To vše by mohlo vyřešit sestavení adaptačního plánu, podle kterého by se vedení společnosti řídilo.

Společnost zatím nemá příliš propracovaný proces adaptace, snaží se však, aby tento proces probíhal alespoň trochu systematicky, dle plánu zapracování, podle kterého se při příchodu nové zaměstnance řídí. Díky tomuto plánu má vedení přehled, která školení zaměstnanec absolvoval a která nikoliv. Dle šetření lze usoudit, že u většiny nově příchozích zaměstnanců probíhá vstupní rozhovor, jsou seznámeni s ostatními pracovišti a důležité informace týkající se společnosti či pracovní náplně jsou novému zaměstnanci sděleny vedoucím zaměstnancem.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou vypracovány návrhy a možná doporučení pro zlepšení procesu adaptace. Podkladem pro vypracování jednotlivých návrhů a doporučení je vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovory s jednatelkou společnosti, se kterou byly jednotlivé návrhy konzultovány.

Vedení společnosti zatím oblast adaptace moc neřešilo, protože jako nová společnost nabírala zaměstnance, kteří již v podobné společnosti pracovali a byli s výrobou seznámeni dříve. V každém případě by se mělo vedení společnosti více zaměřit na tuto oblast, protože každý nově příchozí zaměstnanec, ať už v podobné společnosti pracoval či nikoliv, by měl být co nejlépe seznámen se společností, jejími cíli i jejími zaměstnanci.

Důvodem proč by se měla společnost na tuto oblast více zaměřit je i to, že jak již bylo mnohokrát řečeno, vedení společnosti v poslední době rozšiřovalo výrobu a nabíralo nové zaměstnance, což má v plánu i nadále. Proto by se vedení mělo více zaměřit na tuto oblast, aby urychlili orientaci nových zaměstnanců v organizaci a aby se v budoucnu vyhnuli případné nechtěné fluktuaci zaměstnanců a s tím spojeným vyšším nákladům.

6.1 Návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu

Ve společnosti nejsou zavedeny adaptační plány ani adaptační balíčky pro nové zaměstnance. Proto by vedení společnosti mělo sestavit adaptační plány jak pro dělnické pozice, tak pro THP. Adaptačními plány by vedení zajistilo systematictější průběh adaptace nových zaměstnanců. Návrh adaptačního plánu pro THP je k nahlédnutí v Příloze č. 5. Nový zaměstnanec, ať dělník či THP, by při příchodu do zaměstnání měli také obdržet adaptační balíček, který by obsahoval všechny potřebné informace o společnosti, o potřebách pracovní místa a který by sloužil také pro zlepšení jeho orientace v pracovním prostředí.

Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, ne všem zaměstnancům byl přidělen někdo, na koho by se mohl v průběhu adaptace vždy obrátit. Tito zaměstnanci se pak museli se svými dotazy obracet na spolupracovníky nebo jiné zaměstnance společnosti. Proto by společnost měla dbát na to, aby každému nově příchozímu byl přidělen tzv. garant, který by byl novému zaměstnanci nápomocen a na kterého by se mohl vždy v případě potřeby obrátit. Jelikož se bude garant muset věnovat novému zaměstnanci při vykonávání své práce, mohlo by vedení tomuto zaměstnanci přislíbit odměnu. To by

mohlo garanta motivovat k tomu, aby se zaměstnanci věnoval, tak jak má a ti by se pak nemuseli obracet na spolupracovníky či jiné zaměstnance společnosti.

Z šetření také vyplývá, že ve společnosti jsou značné mezery, co se týče sociální adaptace. Ne všichni nově příchozí zaměstnanci jsou seznámeni s ostatními spolupracovníky a zaměstnanci společnosti. Toto zjištění není pro vedení společnosti příliš přívětivé, neboť noví zaměstnanci mohou mít problém se začleňováním do pracovního kolektivu, což může také vést k jejich nespokojenosti a následnému odchodu ze společnosti. Do budoucna by proto mohlo vedení společnosti uvažovat o pořádání i jiných firemních akcí než je jen vánoční večírek. Dále by mohlo pořádat různé sportovní turnaje a například společné výslapy či jiné společné aktivity.

6.1.1 Řízený proces adaptace

Při přijetí nového zaměstnance ať už na dělnickou pozici nebo na pozici THP by se mělo vedení řídit dle adaptačního plánu, který je rozpracován v Příloze č. 5. Tento plán by pomohl, aby byl proces adaptace systematičtější a nechaotický. Níže je popsán možný způsob adaptace nového zaměstnance.

První den nástupu nového zaměstnance, dělníka či THP, by se mohlo vedení řídit dle následujícího harmonogramu:

7:00 PŘÍVÍTÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

- vedením společnosti, v tomto případě jednatelkou,
- předání adaptačního balíčku s žádostí o vyplnění osobního dotazníku, který bude jeho součástí,
- kontrola úplnosti nástupní dokumentace, jako je podepsání pracovní smlouvy, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti atd.

7:30 VSTUPNÍ ROZHOVOR

- seznámení s popisem pracovního místa, jaké budou úkoly a kompetence nového zaměstnance a následný podpis dokumentu s popisem pracovního míst,
- seznámení zaměstnance s průběhem adaptačního procesu a stanovní, jak dlouho bude tento proces trvat,
- upřesnění co se týče odměňování a jaká jsou kritéria hodnocení,

- seznámení nového zaměstnance s tím, co se od něho v průběhu adaptace očekává a stanovení konkrétních cílů, úkolů a termínů.
- předání osobního čipu, který slouží k evidenci příchodů a odchodů zaměstnance

8:00 SEZNÁMENÍ S KOLEGY A PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

- ukázat novému zaměstnanci jeho pracovní místo, jako oddělení, kde bude pracovat, místnost, přiřazený stůl či přístroj atd.,
- ukázat, kde může o přestávce svačit, kde si může uvařit kávu, kde se nachází barel s vodou, kde najde pracovní pomůcky, únikové východy
- provést nového zaměstnance po všech odděleních a po budově společnosti, aby věděl, kde se vše nachází a lépe se v budově orientoval,
- představit zaměstnance spolupracovníkům či týmu, se kterým bude pracovat,
- přiřazení a seznámení se školitelem a garantem, který bude nově příchozímu pomáhat v průběhu adaptačního období.

9:00 ŠKOLENÍ

- jednotlivá školení dle plánu zapracování, který je k nahlédnutí v příloze č. 2.,
9:00 – 9:30 Seznámení nového zaměstnance s pracovním, organizačním a provozním řádem
9:30 – 10:00 Hygiena čistých prostor a výroby
10:00 – 10:15 Příručka kvality
10:15 – 11:15 Bezpečnost práce
11:15 – 11:30 Systém metrologie a měřících prostředků
11:30 – 12:00 Přestávka
12:00 – 12:15 Kontrola elektrických spotřebičů během jejich užívání
12:15 – 12:30 Požární ochrana
12:30 – 13:00 Školení na pracovišti

V dalších dnech může dělník nastoupit na své pracovní místo, kde mu vše ukáže tzv. garant neboli vedoucím pověřený pracovník.

Co se týče THP, v dalších dnech by měli projít dalšími školení. Mezi tyto školení by se mohlo zařadit školení IT systému, tedy zaškolení v různých programech, které společnost používá a které bude potřebovat pro výkon své práce.

Dále by vedení mělo určit, se kterými odděleními by se měl THP blíže seznámit a provést tzv. kolečko. Například se podrobněji seznámit s výrobou, oddělením nákupu, prodeje a logistiky.

Zaměstnanec by měl také být v první týdnu blíže seznámen s organizační strukturou, s klíčovými procesy společnosti a dalšími možnostmi jeho vzdělávání. Vedení by také mělo stanovit délku adaptační doby a naplánovat pravidelné setkávání, aby se informovalo, jak zaměstnanec zvládá plnit své úkoly.

V druhém až čtvrtém týdnu by mělo dojít ke kontrole, zda má zaměstnanec splněny všechny potřebné školení a pracovní semináře, které byly naplánovány. Také by mělo přibližně po třech týdnech dojít k setkání zaměstnance s vedoucím zaměstnancem, kde by mělo být projednáno, zda byly splněny cíle adaptačního procesu, co je ještě potřeba vylepšit a naplánovat další konkrétní školení či vzdělávací kurzy.

Před koncem zkušební doby by měl vedoucí zaměstnanec vyhodnotit, zda byly splněny cíle adaptačního plánu a zhodnotit celý adaptační proces a to pomocí dokumentu hodnocení adaptačního procesu, který je navržen v Příloze č. 6.

6.1.2 Návrh adaptačního balíčku

Adaptační balíček by měli obdržet všichni nově příchozí zaměstnanci, aby se usnadnila a urychlila jejich orientace ve společnosti. Balíček by měl být v písemné formě a obsahem tohoto balíčku by měly být všechny důležité informace, které se týkají společnosti.

Informace zahrnuté v adaptačním balíčku:

1. Stručná charakteristika společnosti

Obsahem této části by byly základní informace o společnosti Osypka, její stručná historie, organizační struktura, jaká je její politika, cíle a systém řízení.

2. Pracovní podmínky

Zde by byly uvedeny základní pracovní podmínky, pracovní doba a dovolená. Dále pak práva a povinnosti zaměstnanců.

3. Způsob odměňování

Zde by byl uveden mzdový předpis společnosti, odměny, datum a způsob výplaty mezd a benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

4. Informace týkající se pracovní neschopnosti

Zahrnuje informace, které se týkají podmínek hlášení pracovní neschopnosti, jaké doklady musí předložit a jaké jsou nemocenské dávky.

5. Informace týkající se volna

Informace, které se týkají udělování volna a výběru náhradního volna.

6. Školení a možnosti vzdělávání

Jaká školení a kdy budou muset noví zaměstnanci absolvovat, kdo se jich bude účastnit. Dále zde mohou být uvedeny možnosti dalšího vzdělávání.

7. Informace o BOZP a PO

Tedy jaké jsou povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále pak jaké jsou povinnosti zaměstnanců při dodržování předpisu PO.

8. Důležité kontakty

Tedy telefonní čísla a emailové adresy na osoby ze společnosti, na které by se zaměstnanci mohli obrátit s případnými dotazy nebo při jakýchkoliv potížích.

V balíčku by také mohly být zahrnuty informace o cestovním, když vyjíždí zaměstnanci na školení do Německa. Také by zde mohly být zahrnuty informace o stravování, tedy možnosti objednání obědů apod.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit proces adaptace ve společnosti Osypka, s.r.o., a na základě zjištěných skutečností vytvořit návrhy a doporučení pro úpravu tohoto procesu.

Práce byla rozdělena do dvou částí a to na teoreticko-metodickou část a aplikačně-ověřovací část. Jednotlivé části se pak skládaly z různých kapitol. V druhé kapitole byla popsána metodika a metody, které byly v této práci použity.

Třetí kapitolou byla teoretická část práce, ve které byla vysvětlena problematika adaptace a pro kterou bylo čerpáno z odborné literatury.

Ve čtvrté kapitole byla charakterizována společnost Osypka. Tato charakteristika zahrnovala historii společnosti, její organizační strukturu a strukturu zaměstnanců dle pohlaví a pozice.

V páté kapitole byl popsán proces adaptace v této společnosti a provedena jeho následná analýza. K popisu průběhu procesu adaptace byly využity informace získané z interních materiálů společnosti a díky polo-strukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti. K následné analýze byly využity výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen autorkou této práce a jeho otázky byly zaměřeny na proces adaptace ve společnosti. Dotazník vyplňovali zaměstnanci společnosti, ne všichni se však tohoto šetření účastnili. Návratnost dotazníků byla 72%.

V šesté kapitole pak byly podány návrhy a doporučení, které vyplývali z výsledků dotazníku a taky z informací, které byly poskytnuty jednatelkou společnosti.

Podle výsledků dotazníkového šetření, ale i podle získaných informací a osobních zkušeností, má společnost Osypka, s.r.o. v oblasti adaptace značné rezervy. Proces adaptace by mohl být více propracován a vylepšen a to zavedením adaptačních plánů a informačních balíčků pro nové zaměstnance. Také by mohla zavést měření odchodů zaměstnanců, protože se může stát, že po rozšíření výroby, společnosti a tím pádem i počtu zaměstnanců se jejich fluktuace může zvýšit. Avšak správnou adaptací zaměstnanců mohou této fluktuaci aspoň z části zamezit.

Seznam použité literatury

Odborné publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN: 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] BLÁHA, J., A. MATEICIUC, Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA, P. HOTVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-726-1168-3.

- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- [14] KUMAR, Raj. *Human Resource Management*. I. K. Interntional Publishing House Pvt. Ltd., 2011. ISBN 978-93-80578-82-8
- [15] LEATHERBARROW, Charles and Janet FLATCHER. *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR i Practise*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-18-43983-59-0.
- [16] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [17] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- [18] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [21] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [22] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [23] VÁCHALA, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [24] VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

[25] ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi pro vrchní a staniční sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9757-1.

Internetové zdroje:

OSYPKA AG. Portrait Osypka AG [online]. Citace [21. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.osypka.de/index.php?cat=2&lang=de>

Ostatní zdroje:

Interní materiály Osypka s.r.o.

Seznam zkratek

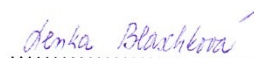
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
Např.	například
Obr.	obrázek
PO	požární ochrana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
THP	technickohospodářský pracovník
Tj.	to je
Tzn.	to znamená
Tzv.	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016


.....
Lenka Blaschková

Seznam příloh

Příloha 1	Popis pracovního místa
Příloha 2	Plán zapracování
Příloha 3	Dotazník
Příloha 4	Kontingenční tabulky
Příloha 5	Návrh adaptačního plánu
Příloha 6	Návrh hodnocení adaptačního procesu

Přílohy

Příloha 1: Popis pracovního místa

OSYPKA s.r.o.	Název dokumentu POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	Dokument č.	1 FM 02
		Vydání / revize	01 / 01
		Platnost od	1.11.2015
		Stránka	1 z 1

Jméno				Datum: 4. 11. 16
Označení pracovní pozice	Pracovnice výroby zdravotnických prostředků v ČP			
Oddělení	Výroba	Rozdělovník/	1x zaměstnanec 1x personální oddělení	
Zástupce	---			
Nadřízený	Vedoucí výroby			
Podřízený	---			
Vzdělání	SŠ s maturitou			
Zkušenosti	Praxe ve výrobě.			
Cíle působnosti	Výroba ZP			
Úkoly, kompetence	Hlavní úkol výroba: Výroba ZP dle výrobní dokumentace. Ostatní : Zajištění dodržování předpisů o hygieně, dodržování čistoty a pořádku na svém osobním pracovišti. Úklid ČP, výrobních prostor extruze, skladů, toalet a ostatních prostor dle interních směrnic. Dodržování systému jakosti v oblasti své působnosti. Plní další úkoly zadané nadřízeným pracovníkem, jednatelem společnosti a manažerem kvality.			
Podpis zaměstnance		Podpis jednatele společnosti		

Příloha č. 2: Plán zpracování

Název dokumentu		Dokument č.	1.1 FM 03
Vydání / revize		01 / 01	
Platnost od		19.10.2015	
Stránka		1 z 1	

OSYPKA

s.r.o.

PLÁN ZAPRACOVÁNÍ

Jméno pracovníka		Oblast		Činnost		Datum	
Č.	Téma školení	Podklady	Termín	Čas	Školitel	Datum	Podpis
1	Vedení organizace	Organizační řád Pracovní řád Organizační schéma	V den nástupu	30 min.	Jednatel, nebo jím pověřený pracovník		
2	Hygiena čistých prostor a výroby	Provozní řád čistých prostor Systém kontroly hygieny Hygienicko-sanitární řád ČP	V den nástupu	30 min.	MK		
3	Příručka kvality	Politika kvality Cíle kvality Systém řízení kvality Kontrola kvality	V den nástupu	15 min.	MK		
4	Bezpečnosti práce	Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce, §§ 101-108 Zásady bezpečnosti práce Povinnosti zaměstnavatele Práva a povinnosti zaměstnance Povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech OOPP Rizika na pracovištích	V den nástupu	30 min.	MK		
5	Systém metrologie a měřicích prostředků	Metrologický řád		10 min.	MK		
6	Obchůzka podniku	Únikové východy, rozmístění has.přístrojů	V den nástupu	15 min.	MK		
7	Kontrola elektrických spotřebičů během jejich používání	ČSN 33 1600	V den nástupu	15 min.	MK		
8	Požární ochrana	Osnova školení odborné přípravy na úseku PO Zákaz kouření v celém areálu závodu mimo vyhrazená místa	V den nástupu	15 min.	MK		
9	Školení na pracovišti	Rizika na pracovišti OOPP Odpovědnost za el.zařízení Pracovní pokyny,pracoviště stroje,nářadí	V den nástupu	30 min.	Mistr pracoviště		
Zaškolení absolvoval		Datum		Podpis			

Hodnocení odborné způsobilosti pracovníka po zapracování x uplynutí zkušební doby	Hodnotitel u THP : jednatel společnosti, hodnotitel u D : přímý nadřízený pracovník	Datum, podpis
	Pracovník JE / NENÍ odborně způsobilý pro danou činnost.	
Hodnocení efektivity rozvoje kvalifikace pracovníka – hodnocení provést nejpozději do jednoho roku od nástupu do zaměstnání	Hodnotitel u THP : jednatel společnosti, hodnotitel u D : přímý nadřízený pracovník	Datum, podpis
	Pracovník JE / NENÍ schopen plnit stanovené úkoly a ukazatele. Rozvoj kvalifikace pracovníka BYL / NEBYL efektivní.	
Požadavek na další školení a vzdělávání pracovníka	Navrhuje přímý nadřízený pracovník, schvaluje jednatel společnosti	Datum, podpis Nadřízený pracovník
		Datum, podpis Jednatel společnosti

Příloha č. 3: Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě a chtěla bych Vás požádat o vyplnění mého dotazníku. Pomocí tohoto dotazníku se budu snažit zjistit průběh adaptace zaměstnanců ve společnosti Osypka s.r.o. a pokusím se navrhnout případnou nápravu. Tento dotazník bude sloužit jako podklad k bakalářské práci. Dotazník je naprosto anonymní. Předem děkuji za Vaše odpovědi.

Správné odpovědi zakroužkujte, u každé otázky pouze jednu, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 – 25let
- ☐ 26 – 35let
- ☐ 36 – 45let
- ☐ 46 – 60let
- ☐ 61 a více let

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- ☐ Dělník/dělnice
- ☐ THP

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Osypka s.r.o.?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ Déle než 1 rok

5. Byl/a jste seznámen/a při nástupu do nového zaměstnání s ostatními zaměstnanci?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
6. Kdo Vás v den nástupu do zaměstnání při příchodu na pracoviště představil ostatním zaměstnancům?
- ☐ Jednatelka společnosti
 - ☐ Přímý nadřízený
 - ☐ Jeden ze spolupracovníků
 - ☐ Jiné (prosím uveďte):
7. Byli Vám ostatní spolupracovníci ochotni po nástupu do zaměstnání pomoci, pokud jste potřeboval/a?
- ☐ Rozhodně ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Rozhodně ne
8. Seznámil/a jste se v průběhu adaptace s chodem ostatních oddělení či pracovišť?
- ☐ Ano, se všemi
 - ☐ Ano, ale jen s některými (prosím uveďte):
 - ☐ Ne

9. Proběhl u Vás při nástupu do zaměstnání vstupní rozhovor, kde jste se dozvěděl/a informace týkající se společnosti, pracovních podmínek atd.?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Kdo Vám poskytl informace týkající se společnosti?

- ☐ Jednatelka společnosti
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Jeden ze spolupracovníků
- ☐ Nikdo
- ☐ Jiné (prosím uveďte):

11. Kdo Vám vysvětlil Vaši pracovní náplň?

- ☐ Jednatelka společnosti
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Jeden ze spolupracovníků
- ☐ Nikdo
- ☐ Jiné (prosím uveďte):

12. Jaká školení jste během období adaptace absolvoval/a?

Můžete označit více odpovědí.

- ☐ Bezpečnost práce
- ☐ Požární ochrana
- ☐ Hygiena čistých prostor a výroby
- ☐ Systém metrologie a měřících prostředků
- ☐ Kontrola elektrických spotřebičů během jejich užívání
- ☐ Školení na pracovišti
- ☐ Jiné (prosím uveďte):

13. Byl/a jste seznámen/a s průběhem Vaší adaptace?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

14. Kdo Vás seznámil s průběhem adaptace? Odpovídejte pouze, pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO.

- ☐ Jednatelka společnosti
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Jeden ze spolupracovníků
- ☐ Jiné (prosím uveďte):

15. Byl Vám v prvních dnech vedoucím přidělen zaměstnanec, tzv. garant nebo mentor/kouč, tedy někdo, kdo Vám radil, pomáhal a vedl Vás?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Mohl/a jste se na Vašeho garanta vždy obrátit, když jste potřeboval/a? Odpovídejte pouze, pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO.

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

17. Byl Váš garant schopný Vám vždy poradit? Odpovídejte pouze, pokud jste na otázku č. 15 odpověděli ANO.

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Na koho jste se nejčastěji obracel/a, když jste potřeboval/a poradit?

- ☐ Jednatelka společnosti
- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Garant
- ☐ Jeden ze spolupracovníků
- ☐ Jiné (prosím uveďte):

19. Byly Vám poskytnuty během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonávání práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

20. Po jaké době jste byl/a schopen/schopna pracovat samostatně?

- Po pár dnech
- Po pár týdnech
- Po měsíci
- Stále si nejsem jistý/jistá
- Jiné.....

21. Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace?

- Špatně, bylo to chaotické a nesystematické
- Docela dobře, ale nějaké zlepšení by to potřebovalo
- Výborně, bylo to dobře naplánované a systematické

22. Máte vlastní návrhy či připomínky, co by se dalo na adaptačním procesu zlepšit?

Prosím uveďte:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Kontingenční tabulky

Otázka č. 5: Byl/a jste seznámen/a při nástupu do nového zaměstnání s ostatními zaměstnanci?

Tab. 5.5 Kontingenční tabulka k otázce č. 5

	Otázka č. 5	Ano	Ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	3	0	3
	Žena	18	7	25
	Celkem	21	7	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	4	1	5
	26 - 35let	4	1	5
	36 - 45let	7	3	10
	46 - 60let	6	2	8
	61 a více let	0	0	0
	Celkem	21	7	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	19	7	26
	THP	2	0	2
	Celkem	21	7	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	11	7	18
	Déle než 1 rok	10	0	10
	Celkem	21	7	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kdo Vás v den nástupu do zaměstnání při příchodu na pracoviště představil ostatním zaměstnancům?

Tab. 5.6 Kontingenční tabulka k otázce č. 6

	Otázka č. 6	Jednatelka společnosti	Přímý nadřízený	Jeden ze spolupracovníků	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	1	1	0	3
	Žena	9	2	7	7	25
	Celkem	10	3	8	7	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	1	0	3	1	5
	26 - 35let	2	1	1	1	5
	36 - 45let	4	1	2	3	10
	46 - 60let	3	1	2	2	8
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	10	3	8	7	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	8	3	8	7	26
	THP	2	0	0	0	2
	Celkem	10	3	8	7	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	5	1	5	7	18
	Déle než 1 rok	5	2	3	0	10
	Celkem	10	3	8	7	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byli Vám ostatní spolupracovníci ochotni po nástupu do zaměstnání pomoci, pokud jste potřeboval/a?

Tab. 5.7 Kontingenční tabulka k otázce č. 7

	Otázka č. 7	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	3	0	0	0	3
	Žena	20	4	0	0	24
	Celkem	23	4	0	0	27
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	4	1	0	0	5
	26 - 35let	5	0	0	0	5
	36 - 45let	9	0	0	0	9
	46 - 60let	5	3	0	0	8
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	23	4	0	0	27
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	21	4	0	0	25
	THP	2	0	0	0	2
	Celkem	23	4	0	0	27
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	14	3	0	0	17
	Déle než 1 rok	9	1	0	0	10
	Celkem	23	4	0	0	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Seznámil/a jste se v průběhu adaptace s chodem ostatních oddělení či pracovišť?

Tab. 5.8 Kontingenční tabulka k otázce č. 8

	Otázka č. 8	Ano, se všemi	Ano, ale jen s některými	Ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	1	1	3
	Žena	14	9	2	25
	Celkem	15	10	3	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	2	3	0	5
	26 - 35let	4	1	0	5
	36 - 45let	6	1	3	10
	46 - 60let	3	5	0	8
	61 a více let	0	0	0	0
	Celkem	15	10	3	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	15	10	1	26
	THP	0	0	2	2
	Celkem	15	10	3	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	10	7	1	18
	Déle než 1 rok	5	3	2	10
	Celkem	15	10	3	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Proběhl u Vás při nástupu do zaměstnání vstupní rozhovor, kde jste se dozvěděl/a informace týkající se společnosti, pracovních podmínek atd.?

Tab. 5.9 Kontingenční tabulka k otázce č. 9

	Otázka č. 9	Ano	Ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	3	0	3
	Žena	24	1	25
	Celkem	27	1	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	5	0	5
	26 - 35let	5	0	5
	36 - 45let	10	0	10
	46 - 60let	7	1	8
	61 a více let	0	0	0
	Celkem	27	1	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	25	1	26
	THP	2	0	2
	Celkem	27	1	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	18	0	18
	Déle než 1 rok	9	1	10
	Celkem	27	1	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Kdo Vám poskytl informace týkající se společnosti?

Tab. 5.10 Kontingenční tabulka k otázce č. 10

	Otázka č. 10	Jednatelka společnosti	Přímý nadřízený	Jeden ze spolupracovníků	Nikdo	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	0	2	0	1	0	3
	Žena	16	4	4	0	0	24
	Celkem	16	6	4	1	0	27
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	2	0	0	0	5
	26 - 35let	3	1	1	0	0	5
	36 - 45let	7	0	2	1	0	10
	46 - 60let	3	3	1	0	0	7
	61 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	16	6	4	1	0	27
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	15	6	4	0	0	25
	THP	1	0	0	1	0	2
	Celkem	16	6	4	1	0	27
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	12	4	1	0	0	17
	Déle než 1 rok	4	2	3	1	0	10
	Celkem	16	6	4	1	0	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kdo Vám vysvětlil Vaši pracovní náplň?

Tab. 5.11 Kontingenční tabulka k otázce č. 11

	Otázka č. 11	Jednatelka společnosti	Přímý nadřízený	Jeden ze spolupracovníků	Nikdo	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	0	1	1	0	1	3
	Žena	17	1	7	0	0	25
	Celkem	17	2	8	0	1	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	1	0	4	0	0	5
	26 - 35let	3	1	1	0	0	5
	36 - 45let	7	0	2	0	1	10
	46 - 60let	6	1	1	0	0	8
	61 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	17	2	8	0	1	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	16	2	8	0	0	26
	THP	1	0	0	0	1	2
	Celkem	17	2	8	0	1	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	12	1	5	0	0	18
	Déle než 1 rok	5	1	3	0	1	10
	Celkem	17	2	8	0	1	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaká školení jste během období adaptace absolvoval/a?

Tab. 5.12 Kontingenční tabulka k otázce č. 12

	Otázka č. 12	BOZP	PO	Hygiena čistých prostor a výroby	Systém metrolgie a měřících přístrojů	Kontrola el.spotřebičů během jejich užívání	Školení na pracovišti	Jiné
Identifikační otázka č. 1	Muž	3	3	3	0	1	2	1
	Žena	25	25	25	8	11	23	0
	Celkem	28	28	28	8	12	25	1
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	5	5	5	1	0	5	0
	26 - 35let	5	5	5	1	2	5	0
	36 - 45let	10	10	10	4	7	8	1
	46 - 60let	8	8	8	2	3	7	0
	61 a více let	0	0	0	0	0	0	0
	Celkem	28	28	28	8	12	25	1
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	26	26	26	7	10	25	1
	THP	2	2	2	1	2	0	0
	Celkem	28	28	28	8	12	25	1
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	18	18	18	4	5	17	0
	Déle než 1 rok	10	10	10	4	7	8	1
	Celkem	28	28	28	8	12	25	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Byl/a jste seznámen/a s průběhem Vaší adaptace?

Tab. 5.13 Kontingenční tabulka k otázce č. 13

	Otázka č. 13	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	0	1	1	1	3
	Žena	10	6	5	3	24
	Celkem	10	7	6	4	27
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	1	2	2	0	5
	26 - 35let	4	1	0	0	5
	36 - 45let	1	2	3	4	10
	46 - 60let	4	2	1	0	7
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	10	7	6	4	27
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	10	7	6	2	25
	THP	0	0	0	2	2
	Celkem	10	7	6	4	27
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	6	5	4	2	17
	Déle než 1 rok	4	2	2	2	10
	Celkem	10	7	6	4	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Kdo Vás seznámil s průběhem adaptace?

Tab. 5.14 Kontingenční tabulka k otázce č. 14

	Otázka č. 14	Jednatelka společnosti	Přímý nadřízený	Jeden ze spolupracovníků	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	0	0	0	1
	Žena	15	1	0	0	16
	Celkem	16	1	0	0	17
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	0	0	0	4
	26 - 35let	5	0	0	0	5
	36 - 45let	3	0	0	0	4
	46 - 60let	5	1	0	0	6
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	16	1	0	0	17
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	16	1	0	0	17
	THP	0	0	0	0	0
	Celkem	16	1	0	0	17
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	11	0	0	0	11
	Déle než 1 rok	5	1	0	0	6
	Celkem	16	1	0	0	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Byl Vám v prvních dnech vedoucím přidělen zaměstnanec, tzv. garant nebo mentor/kouč, tedy někdo, kdo Vám radil, pomáhal a vedl Vás?

Tab. 5.15 Kontingenční tabulka k otázce č. 15

	Otázka č. 15	Ano	Ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	2	3
	Žena	16	9	25
	Celkem	17	11	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	2	5
	26 - 35let	4	1	5
	36 - 45let	4	6	10
	46 - 60let	6	2	8
	61 a více let	0	0	0
	Celkem	17	11	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	17	9	26
	THP	0	2	2
	Celkem	17	11	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	13	5	18
	Déle než 1 rok	4	6	10
	Celkem	17	11	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Mohl/a jste se na Vašeho garanta vždy obrátit, když jste potřeboval/a?

Tab. 5.16 Kontingenční tabulka k otázce č. 16

	Otázka č. 16	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	0	0	0	1
	Žena	13	3	0	0	16
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	0	0	0	3
	26 - 35let	4	0	0	0	4
	36 - 45let	3	1	0	0	4
	46 - 60let	4	2	0	0	6
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	14	3	0	0	17
	THP	0	0	0	0	0
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	11	2	0	0	13
	Déle než 1 rok	3	1	0	0	4
	Celkem	14	3	0	0	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Byl Váš garant schopný Vám vždy poradit?

Tab. 5.17 Kontingenční tabulka k otázce č. 17

	Otázka č. 17	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	0	0	0	1
	Žena	13	3	0	0	16
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	0	0	0	3
	26 - 35let	4	0	0	0	4
	36 - 45let	3	1	0	0	4
	46 - 60let	4	2	0	0	6
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	14	3	0	0	17
	THP	0	0	0	0	0
	Celkem	14	3	0	0	17
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	11	2	0	0	13
	Déle než 1 rok	3	1	0	0	4
	Celkem	14	3	0	0	17

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Na koho jste se nejčastěji obracel/a, když jste potřeboval/a poradit?

Tab. 5.18 Kontingenční tabulka k otázce č. 18

	Otázka č. 18	Jednatelka společnosti	Přímý nadřízený	Garant	Jeden ze spolupracovníků	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	0	1	1	0	3
	Žena	1	9	11	4	0	25
	Celkem	2	9	12	5	0	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	0	0	3	2	0	5
	26 - 35let	0	1	3	1	0	5
	36 - 45let	2	4	3	1	0	10
	46 - 60let	0	4	3	1	0	8
	61 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	2	9	12	5	0	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	0	9	12	5	0	26
	THP	2	0	0	0	0	2
	Celkem	2	9	12	5	0	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	0	3	11	4	0	18
	Déle než 1 rok	2	6	1	1	0	10
	Celkem	2	9	12	5	0	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Byly Vám poskytnuty během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonávání práce?

Tab. 5.19 Kontingenční tabulka k otázce č. 19

	Otázka č. 19	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	0	2	0	3
	Žena	10	8	7	0	25
	Celkem	11	8	9	0	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	1	1	0	5
	26 - 35let	2	0	3	0	5
	36 - 45let	3	4	3	0	10
	46 - 60let	3	3	2	0	8
	61 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	11	8	9	0	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	11	7	8	0	26
	THP	0	1	1	0	2
	Celkem	11	8	9	0	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	9	4	5	0	18
	Déle než 1 rok	2	4	4	0	10
	Celkem	11	8	9	0	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Po jaké době jste byl/a schopen/schopna pracovat samostatně?

Tab. 5.20 Kontingenční tabulka k otázce č. 20

	Otázka č. 20	Po pár dnech	Po pár týdnech	Po měsíci	Stále si nejsem jistý/á	Jiné	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	1	0	0	1	3
	Žena	17	6	2	0	0	25
	Celkem	18	7	2	0	1	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	3	2	0	0	0	5
	26 - 35let	5	0	0	0	0	5
	36 - 45let	6	3	0	0	1	10
	46 - 60let	4	2	2	0	0	8
	61 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	18	7	2	0	1	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	18	6	2	0	0	26
	THP	0	1	0	0	1	2
	Celkem	18	7	2	0	1	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	12	6	0	0	0	18
	Déle než 1 rok	6	1	2	0	1	10
	Celkem	18	7	2	0	1	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace?

Tab. 5.21 Kontingenční tabulka k otázce č. 21

	Otázka č. 21	Špatně, bylo to chaotické a nesystematické	Docela dobře, ale nějaké zlepšení by potřebovalo	Výborně, bylo to dobře naplánované a systematické	Celkem
Identifikační otázka č. 1	Muž	1	1	1	3
	Žena	5	17	3	25
	Celkem	6	18	4	28
Identifikační otázka č. 2	18 - 25let	1	3	1	5
	26 - 35let	2	2	1	5
	36 - 45let	3	6	1	10
	46 - 60let	0	7	1	8
	61 a více let	0	0	0	0
	Celkem	6	18	4	28
Identifikační otázka č. 3	Dělník/dělnice	4	18	4	26
	THP	2	0	0	2
	Celkem	6	18	4	28
Identifikační otázka č. 4	Méně než 1 rok	3	11	4	18
	Déle než 1 rok	3	7	0	10
	Celkem	6	18	4	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Návrh adaptačního plánu pro THP

Adaptační plán				
Základní údaje				
Jméno a příjmení zaměstnance:		Oddělení:		
Pozice:		Jméno garanta:		
Jméno nadřízeného:				
Datum nástupu:				
Popis činnosti	Zodpovědná osoba	Plánované datum	Datum realizace	Podpis
„Příjemné „ přivítání zaměstnance Kontrola úplnosti nástupní dokumentace (podepsaná pracovní smlouva, lékařský posudek ze vstupní prohlídky, zápočtový list, platový výměr, údaje o vzdělání, průkaz zdravotní pojišťovny) Předání informačního balíčku	Jednatelka společnosti	1. den		
Vstupní rozhovor <ul style="list-style-type: none"> - seznámení s popisem pracovního místa - seznámení s průběhem a délkou adaptačního procesu - odměňování a kritéria hodnocení - stanovení konkrétních cílů, úkolů a termínů pro zkušební dobu a seznámení s očekáváním po tuto dobu - předání osobního čipu 	Jednatelka společnosti	1. den		

Seznámení s pracovním prostředím a kolegy <ul style="list-style-type: none"> - ukázat pracovní místo - provedení nového zaměstnance po všech odděleních a představit ostatním spolupracovníkům či týmu - seznámení se školitelem a patronem - ukázat, kde se svačí, vaří káva, barel s vodou, kde najde pracovní pomůcky 	Jednatelka společnosti nebo vedoucí zaměstnanec	1. den		
Školení podle plánu zapracování <ul style="list-style-type: none"> - vedení organizace - hygiena čistých prostor a výroby - příručka kvality - BOZP a PO - Systém metrologie a měřících prostředků - obchůzka podniku - kontrola elektrických spotřebičů během jejich užívání 	Jednatelka společnosti nebo manažer kvality	1. den		
1. týden				
Seznámení s organizační strukturou	Vedoucí zaměstnanec			
Seznámení s klíčovými procesy společnosti	Vedoucí zaměstnanec			
Seznámení s možnostmi vzdělávání	Jednatelka společnosti			

Stanovení potřebných vzdělávacích kurzů či školení	Jednatelka společnosti			
Zvolit oddělení, které by měl zaměstnanec poznat blíže tzv. kolečko:	Vedoucí zaměstnanec			
Stanovení adaptační doby				
Setkání s vedoucím zaměstnancem	Vedoucí zaměstnanec			
Naplánování pravidelného setkání v průběhu adaptace				
Zaškolení IT systémů	Vedoucí zaměstnanec			
2. – 4. týden				
Splnění odborné školení a pracovní semináře	Vedoucí zaměstnanec			
Setkání s vedoucím zaměstnancem, vyhodnocení adaptačního procesu přibližně po 3 týdnech <ul style="list-style-type: none"> - projednat splnění jednotlivých adaptačních cílů - co je dobře a co je potřeba vylepšit - naplánování dalších potřebných školení či vzdělávání: 	Vedoucí zaměstnanec			

Před koncem zkušební doby				
Vyhodnocení splnění adaptačního plánu	Vedoucí zaměstnanec			
Hodnocení adaptačního procesu	Vedoucí zaměstnanec			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: Návrh hodnocení adaptačního procesu

Hodnocení adaptačního procesu	
Průběžné hodnocení adaptačního procesu:	Datum
	Datum, podpis
Jméno a příjmení hodnotitele:	
Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:	
Závěrečné hodnocení a ukončení adaptačního procesu	
Teoretické znalosti a dovednosti odpovídají požadavkům pracovního místa	ANO / NE
Zaměstnanec je schopen plnit stanovené úkoly	ANO / NE
Rozvoj kvalifikace zaměstnance je efektivní	ANO / NE
Hodnocení garanta:	
Hodnocení vedoucího zaměstnance:	
Požadavek na další školení a vzdělávání:	
Datum závěrečné hodnocení adaptačního procesu:	
Podpis hodnoceného zaměstnance:	
Podpis školitele:	
Podpis vedoucího zaměstnance:	

Zdroj: Vlastní zpracování